

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOVÉHO HOSPODÁŘSTVÍ

Motivační program v podniku

Motivation Programme of the Company

Student: Bc. Jaromír Novotný

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Řešitel: **Bc. Jaromír Novotný**

Studijní obor: **Ekonomika podniku**

Program: **Kombinované studium**

Téma: **Motivační program v podniku**

Anglický název tématu: **Motivation Programme of the Company**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í ( o s n o v a ):**

Úvod

1. Teoretická východiska
2. Charakteristika podniku
3. Analytická část
4. Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

Nakonečný, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 272 s. ISBN 80-200-0592-7.

Krüger, Wolfgang. *Vedení týmů*. Přel. Ing. Petr Kunst, Csc. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.

Ulrich, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Přel. Prof. Ing. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Čvančarová Zuzana

Datum zadání diplomové práce: 23. října 2009

Datum odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010

.....  
student

.....  
vedoucí BP

L. S.

.....  
vedoucí katedry

.....  
děkan

V Ostravě dne 23. 10. 2010

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Motivační program v podniku vypracoval samostatně pod vedením Dr. Ing. Zuzany Čvančarové a uvedl v seznamu všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 30. dubna 2010

-----  
Vlastnoruční podpis autora

# Obsah

1. Úvod .....	1
2. Teoretická část.....	3
2.1 Obecné pojednání o motivaci .....	3
2.2 Teorie motivace .....	5
2.2.1 Teorie hierarchie potřeb .....	6
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	8
2.2.3 McClellandova teorie potřeb .....	10
2.2.4 Teorie očekávání .....	11
2.2.5 Adamsova teorie rovnováhy .....	12
2.2.6 Porterův a Lawlerův model motivace .....	13
2.2.7 McGregorova teorie X a Y .....	14
2.2.8 Teorie motivace podle behavioristů .....	15
2.2.9 Teorie spravedlnosti .....	15
2.3 Motivace pracovního jednání .....	16
2.3.1 Pojem a charakteristika motivace pracovního jednání .....	16
2.3.2 Motivace a výkon .....	18
2.3.3 Činitelé pracovní motivace .....	19
2.3.4. Funkce odměny v systému pracovní motivace .....	21
2.3.5 Profil pracovníků spojený s motivací .....	24
2.4 Metody použité pro sběr informací .....	24
3. Charakteristika firmy .....	26
3.1 Historie a představení OKD, OKK, a.s. ....	26
3.2 Výrobní program OKD, OKK, a. s. ....	27
3.3 Koksovna Svoboda .....	28
3.4 Personální stránka firmy .....	30
3.4.1 Používané nástroje při řízení pracovní motivace .....	32
3.4.2 Očekávání managementu podniku od motivačního programu .....	34
3.4.3 Průzkum názoru na motivaci pracovního jednání .....	35
3.4.4 Dotazníkové šetření .....	35
3.4.5 Popis získaných dat .....	37
4. Shrnutí výsledků a návrh zlepšení motivačního programu. ....	61
5. Závěr .....	69

Seznam použité literatury .....	71
Seznam příloh.....	74

# 1. Úvod

V každém podniku jsou lidské zdroje, které jsou jeho nepostradatelnou stránkou. Lidé vytvářejí hodnoty, navrhuji jak vyrábět nebo jak poskytovat službu, ale také sami tyto služby poté nabízejí a důsledně se starají o jejich kvalitu a o uplatnění tohoto na širokém trhu. Lidské zdroje se také zabývají stránkou finančního rozdělování, strategií celé firmy. Ve strategickém řízení je třeba se zaměřit na lidské zdroje a věnovat jim velkou pozornost, protože právě lidské zdroje, které jsou velmi dobře motivovány, jsou tahouny celé organizace. A toto je základem každé firmy, která chce v dnešní době na globálních trzích uspět, ale také mít velmi dobré výsledky ze stránky finanční.

V této diplomové práci se budu zabývat právě lidskými zdroji. A to hlavně motivací pracovního jednání. Motivace lidských zdrojů je velmi důležitou stránkou, kterou musí ovládat manažeři všech organizací. Samozřejmě, že se jedná o velmi náročnou práci, ale zvládnout tento úkol je stěžejní věcí celého úspěchu. Manažeři se tomuto musí neustále učit a zdokonalovat. Manažeři, kteří toto skvěle ovládají, jsou těmi nejlepšími a firmy pod jejich vedením rostou.

Bez dobře motivovaného pracovního jednání zaměstnanců bychom nemohli ani vytýčit naše cíle, které bychom chtěli dosáhnout. Tím pádem nejsme schopni dovést firmu k úspěchu. Manažeři by měli být schopni motivovat své zaměstnance, taková motivace je součástí měkkých metod vedení lidí. Motivace je základem personálního managementu. Při dobrém výběru motivace jsme schopni dovést podnikové klima do určeného cíle.

K efektivnímu využití nástrojů k ovlivnění motivace, je zapotřebí znát zdroje motivace zaměstnanců, jejich potřeby, hodnoty a postoje k práci. Na každého zaměstnance působí rozličné nástroje motivace. Při znalosti a poznání těchto věcí můžeme dosáhnout v celku vysoké motivace našich zaměstnanců a to je ostatně naším největším cílem. Mezi nejčastěji používané nástroje patří styl řízení, odměny, obsah práce nebo sociální status. Toto vše by měl obsahovat motivační program daného podniku.

Tuto diplomovou práci budu zpracovávat s pomocí firmy OKD a.s., Ostravsko – Karvinské Koksovny, závod Svoboda. Tento závod v současné době právě pracuje na zlepšení motivačního programu. A to především pro úsek zámečnické údržby. Management si je vědom toho, že lidské zdroje jsou jeho velké aktivum, a že právě na toto aktivum se musí především zaměřit, aby dosáhl úspěchu.

**Cílem diplomové práce** je analyzovat stávající motivační program podniku OKK koksovna Svoboda a na základě informací, které získám od zaměstnanců v dotazníkovém šetření, navrhnou doporučení na jeho zlepšení. Jak jsem již výše zmínil, použitou metodou pro zkoumání, bude dotazníkové šetření, které bude zaměřeno na spokojenost zaměstnanců, jejich postoje k práci, sociální status a především jejich potřeby.



## 2. Teoretická část

### 2.1 Obecné pojednání o motivaci

Obecná motivace je označení různých přání něco vytvářet, něco pro nás významného dosahovat, něco ovlivňovat a někým se stát.[viz 7]. Motivace je jakýmsi hnacím ústrojím lidského chování a jeho jednání. Takovýmto jednáním se snažíme dosáhnout svého cíle, kterým chceme v první řadě uspokojovat naše potřeby. Když cítíme nějakou neuspokojenou potřebu jako je například hlad, tak si obstaráváme potravu. Tudíž hledáme jakým způsobem tuto potřebu uspokojit.

Když je naše potřeba uspokojena, tak se u nás objevuje potřeba hierarchicky následující jako je například sociální sounáležitost nebo vzdělání. Toto nám ukazuje Maslowova hierarchická pyramida potřeb. Takže se neustále hledají další způsoby jak tyto potřeby uspokojovat. A to ať už ty nižší nebo výše postavené. Lidské chování a jednání je neustále obklopeno různými potřebami, kterými lidé dosahují různých cílů. Motivace je v lidském životě velmi důležitá neboť díky motivaci dosahujeme vždy vyšších cílů, které jsou pro nás důležitější.

Tedy se dostáváme ke slovu motivace, které je pro nás tak důležité. Slovo motivace je odvozeno z latinského slova motivus a toto znamená v překladu: pohybuji a v infinitivu je to movere a to je pohybovat. Toto pojednání nám dává najevo, že v našem chování existují hybné síly, kterým říkáme motivy. Motivace je tedy hypotetický konstrukt, pomocí kterého se snažíme vysvětlit naše chování, kterým směřujeme k našemu vysněnému cíli. Motivace vede k dosažení cíle a dosažení cíle je spojeno s pocitem uspokojení.[viz 11].

Někdy se také motivace rozděluje na dva směry a to na vnější a vnitřní. Vnější motivace je dána činy, které vyvolávají jiní lidé. Zato vnitřní motivace je ta, kterou vyvoláváme my sami. Z tohoto pohledu můžeme jasně říci, že vnitřní motivace je silnější, než motivace vnější. Takže záleží jen na našich motivech, kterých cílů chceme dosáhnout, nebo o které budeme usilovat. Motivace probíhá vždy v nějakém časovém úseku a to znamená, že se

jedná o tzv. motivační proces. Na konci tohoto procesu bychom měli dosáhnout cíle, který jsme si vytýčili.

Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti, která zajišťuje fungování veškerého učení, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů a to znamená, že je podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu. Nedojde – li k naplnění cíle, člověk se tímto dostává do konfliktní situace, je frustrován a stresován.

Člověka vede k nějaké činnosti určitý popud tedy něco, co je označováno právě jako motiv. Což je pohnutka, která podněcuje naše chování a jednání. Určuje jednak směr a také intenzitu našeho jednání. Jednání člověka je podněcováno často celým souborem motivů a jejich účinek trvá, dokud není dosaženo cíle. Potom zpravidla motivy vyhasínají. Znalost motivů je velmi důležitá, když chceme pochopit lidské jednání. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály. [viz 9].

Úsilí zvládnout určitou činnost se formuje také v důsledku působení řady vnějších vlivů, označovaných jako podněty neboli stimuly. Ty působí živelně nebo bývají uplatňovány záměrně subjekty výchovného působení v podobě tzv. stimulace.

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které mají působit na prožívání a jednání člověka, cílevědomě ovlivňovat a usměrňovat jeho motivaci. Může být zaměřena buď na posílení perspektivy úspěchu (např. stimulace kladným hodnocením či odměnou) nebo zvýraznění hrozby neúspěchu (např. stimulace záporným hodnocením, sankcí a trestem). Žádoucí účinek může mít jen stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince.[viz 9].

Ted' se ještě vrátím ke slovu potřeba. U tohoto vždy vzniká právě motivace, kterou chceme naše potřeby uspokojit. Potřeba je tedy základním zdrojem motivace. Hlavním znakem potřeby je prožívaný nedostatek něčeho a my tento nedostatek chceme odstranit ne vždy ho, ale cítíme. Někdy máme pouze takové vnitřní napětí. Potřeba je potom toto vnitřní napětí odstranit. Potřeby ještě dělíme na primární a sekundární. Do primárních potřeb zařazujeme např. hlad, žízeň, atd. Naopak zase do sekundárních řadíme potřeby, které máme s okolním světem, a to jsou:

- potřeba bezpečí – člověk potřebuje cítit, že je v bezpečí a nehrozí mu žádné nebezpečí
- potřeba seberealizace – člověk potřebuje sám sebe realizovat
- potřeba uznání – člověk potřebuje dosáhnout úspěchu a být za to oceněn nebo dostat uznání.
- potřeba poznání – člověk potřebuje rozumět, zkoumat a vědět co se kolem něj děje
- potřeba sounáležitosti a lásky – člověk potřebuje být přijat druhými lidmi a vědět, že někam patří

Sekundární potřeby se naplňují samozřejmě až po uspokojení potřeb primárních, které jsou životně důležité.

## 2.2 Teorie motivace

V této kapitole se budu zabývat několika výklady teorie motivace. Neexistuje jen jeden výklad, ale hned několik od různých autorů, kteří se touto věcí zabývají a tudíž se můžeme setkat s celou škálou odlišných teorií, které přistupují k danému problému z různých hledisek. Teorie motivace jsou úzce spojeny s teoriemi učení a teoriemi osobnosti. Při poznávání druhých lidí jsme odkázáni na intuitivní způsoby poznávání. [viz 3].

V současnosti se k motivačním teoriím přistupuje ze dvou hledisek, jak uvádí J. Stýblo (1992) [viz 10]:

- **Procesní teorie**, která se soustřeďuje na průběh motivačního procesu.
- **Obsahová teorie**, která je zaměřena na poznání motivačních příčin.

**Procesní teorie** souvisejí s různými očekáváními pracovníků a s jejich podílením se na dosahovaném výsledku. Jejich podstatou je, že manažeři nebo vedoucí pracovníci by měli

umět odhadnout potřeby, osobní cíle a preference hodnot jejich zaměstnanců a spojit očekávání jejich uspokojení s výsledky celé organizace. Od řídicích pracovníků se očekává velká zkušenost při jednání a vedení lidí. Pro velikost motivace je rozhodující vyhodnocení očekávané odměny ve srovnání s úsilím a riziky sloučenými s jejím dosažením. Zaměstnanci mají dále výrazný sklon k hodnocení svého pracovního zařazení, výkonu, odměny a srovnání s kolegy. Jsou to například teorie očekávání (tzv. Vroomova teorie), anebo také Porterův a Lawlerův model a různé další teorie.

**Obsahové teorie** jsou častější. Podle této teorie spočívá umění manažera ve schopnosti včas a dobře ocenit preferenční úroveň různých pracovních skupin či jednotlivců. Měl by umět posoudit, jaký vliv mají různě se měnící podmínky, a hledat tu nejlepší cestu k motivačnímu působení i jeho přesnou míru a načasování. K těmto teoriím patří například Maslowova teorie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů a další.

### 2.2.1 Teorie hierarchie potřeb

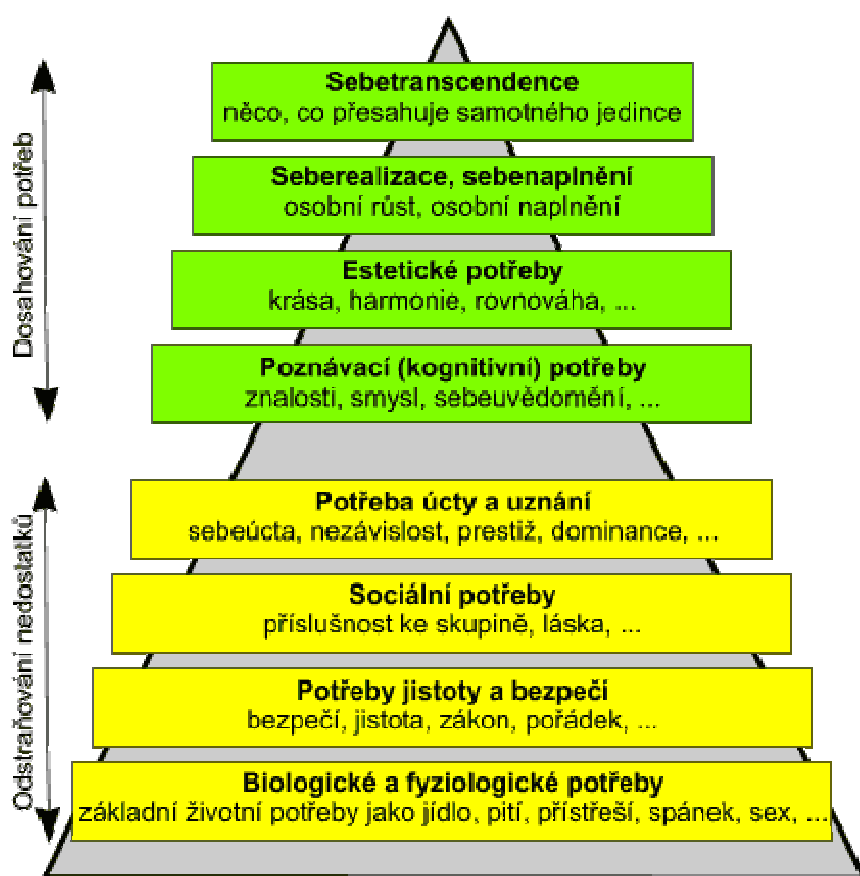
Teorie potřeb je ve světě velice známá a je jednou z nejznámějších, co se motivací týče. Tato teorie má za to, že lidé jsou hnáni k tomu, aby byli schopni svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují hlad, žízeň, finanční problémy a vůbec problémy, které lidem kladou překážky v jejich možném rozvoji. Jedním z nejvýznačnějších představitelů v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow, který uvedl v roce 1943 svoji světově uznávanou hierarchii potřeb.

Tvrzení této teorie je, že lidé jsou denně motivováni určitými potřebami a že tyto potřeby tvoří právě onu hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami: potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby, od Being Values). [viz 13]

Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, které jsou v hierarchii na nižším stupni, tak člověk začne pociťovat úzkost a začne se snažit o to, aby tyto potřeby byly co nejdříve odstraněny. Je-li potřeba uspokojena, žádný pocit potřeby se tedy nedostavuje. A to je velký rozdíl od

potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. Tato hierarchie se dělí tedy na dvě skupiny a to na nižší a vyšší.

V rámci teorie hierarchie potřeb existují tedy 2 úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, tedy hlad, žízeň, hlad, a po jejich uspokojení se snaží uspokojovat ty, které jsou na úrovni vyšší. Pokud se objeví nedostatek ve vrstvách, které jsou položeny níže, tak se člověk přestává starat o tyto vyšší potřeby a vrací se zpět k potřebám základním.



### Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: [www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz)

Potřeby nižší jsou obvykle silnější a jsou uspokojovány jako první, teprve poté jsou uspokojovány potřeby vyšší úrovně. Při dosažení vyšší úrovně potřeb se potřeby nižší stávají méně významnými, jejich motivační naléhavost se snižuje. Uspokojenou potřebou není člověk motivován. Vnější stimulováním se postupně formuje struktura potřeb člověka – jejich vývoj od nižších k vyšším a relativní trvalost jejich hierarchického uspořádání.

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována: pětiúrovňový model, ve kterém byla v B-potřebách pouze seberealizace, se změnil až na někdy uváděný osmiúrovňový. [viz 13]. Maslow zde poukazuje na to, že lidé, kteří dosáhli seberealizace nebo sebenaplnění někdy zažívají stav, ve kterém si uvědomují nejen svůj plný potenciál, ale také něco, co je samotné přesahuje - plného potenciálu lidstva jako globálního celku. Tento stav, je umístěn na vrcholu samotné pyramidy, která představuje hierarchii potřeb. Přesto Maslow na sklonku svého života připustil, že sebetranscendence tedy sebenaplnění nemusí být nutně podmíněna naplněním nižších potřeb. A ještě jedna věc: dosažení stavu sebenaplnění je ideál, který představuje úplné porozumění toho, kdo daný jedinec je, pocit hlubokého a integrálního naplnění. Znamená to, že veškeré individuální potřeby jsou naplněny. Dílo je dovršeno a není nic, co by ještě zbývalo.[ viz 13]

Přestože platnost Maslowovy teorie nebyla dosud potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána a všemi lidmi popisována jako ta správná. Maslowovým kritikům se však nelíbilo (a nelíbí), že pojmy z vrcholu pyramidy (seberealizace a sebetranscendence) vnáší do psychologie, pojmy, které - podle jejich názoru patří jinam.

Avšak i naopak jsou zastánci právě této teorie, kteří tuto teorii co se seberealizace a sebetranscendence vnímají jako postup správným směrem. I když tato naplnění se člověku dostávají jen zřídka. Myslím, že se tato teorie bude ještě dále rozvíjet nebo přinejmenším o ni budou dále probíhat spory a to takové, jestli jsou další stupně pravdivé či nikoli.[ viz 13]

### **2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Jednou z teorií, která, podle mě, dosti vhodně doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb a teorie je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. Chápání člověka jako sebemotivující se bytosti se objevilo v práci od F. Herzberga a jeho spolupracovníků. Výzkumy těchto pracovníků vedly k formulaci právě tzv. dvoufaktorové teorie motivace. Tato teorie je jedna právě z podnětných a zajímavých, i když při praktickém ověřování příliš neobstála. [viz 13].

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti se objevují dva faktory. Absence prvního faktoru způsobuje nespokojenost, ale zároveň jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, a absence druhého faktoru nezpůsobuje zase nespokojenost, ale jejich přítomnost jasně vede ke spokojenosti. První skupinu nazval Herzberg faktory hygienické, druhou skupinu faktory motivační. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. notebook, auto, telefon), pracovní podmínky, plat, mezilidské vztahy na pracovišti. Mezi motivační faktory patří například úspěch, uspokojení z dobře vykonané práce, uznání, odpovědnost. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny a došel k závěru, že vzhledem také k časovým dopadům lze říci, že uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší v celku dlouhodobou spokojenost.[viz 13]

Uveďme konkrétní příklad aplikace dvoufaktorové teorie: uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud pracovníka nezaplatíme, bude pravděpodobně víceméně rozzloben. Pokud jej zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale to brzy pomine. To jest po poměrně krátkém čase po výplatě (výplatě nad určitý limit, samozřejmě) nebude ani spokojen, a ani nebude nespokojen. Na druhou stranu, jestliže mu poklepeme na rameno a upřímně proneseme: „Dobrá práce!“, bude mít tento dobrý pocit relativně dlouho a tento pocit se odrazí na jeho pracovním výkonu. A pokud na ramena neklepáme a lidem neděkujeme, alespoň je tím, jako v případě nezaplacení výplaty, nerozzlobíme.[viz 13]

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli především snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, ale také nebrat plnění těchto hygienických faktorů jako samozřejmost a něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak. Dnešní vrcholoví manažeři by především toto měli velice dobře ovládat. Na mysli máme právě to, jak člověka povzbudit a dodat mu sebedůvěry a uznání. Bez takovýchto věcí se dnešní manažer neobejde, poněvadž zaměstnanci v dnešní době na takovéto uznání od svého nadřízeného očekávají. Je to velká motivace být takto od svého nadřízeného oceněn.

Závěrem bychom k této teorii mohli jen říci, že není potřeba jen zaměstnance ocenit finanční stránkou, nýbrž je potřeba je ocenit i uznáním. A pokud jsme schopni skloubit tyto dva aspekty dohromady, pak nám budou naši zaměstnanci lépe a spolehlivěji pracovat.

### 2.2.3 McClellandova teorie potřeb

David C. McClelland byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. McClellandova teorie potřeb je známa taky pod jmény teorie tří potřeb, teorie naučených potřeb.

McClelland tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosahovat, někde patřit a také mají potřebu moci. Jsou odlišní pouze tím, jaký mají svůj žebříček priorit těchto tří potřeb.

- Lidé, kteří mají potřebu něčeho dosáhnout a tedy mají tendenci excelovat a podávat skvělé výkony a také si neustále dokazovat to, že jsou výborní a svou práci zvládají skvěle. Riziku se snaží maximálně vyhýbat a také práci, kde je jen malý zisk a kde je pravděpodobnost úspěchu na příliš nízké úrovni. [viz 13].

- Lidé, kteří mají potřebu někam patřit, atak vyhledávají hlavně výborné mezilidské vztahy na pracovišti. Snaží se najít spíše souhlas nežli uznání a porozumění. Nevyhledávají jakýkoli konflikt. Tito lidé jsou velice konformní.

- Lidé, kteří mají velkou touhu po moci a síle a snaží se veškeré své spolupracovníky ovládat a řídit. Jsou hnáni dosáhnout cíle za každou cenu. Nevyhledávají ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Z hlediska praktického užití je dobré znát, jaké má každá sklony právě dle této klasifikace. Pokud u některých svých spolupracovníků rozpoznáte, že má větší tendence k nějaké uvedené klasifikaci, tak by bylo vhodné k těmto lidem přistupovat a jednat dle těchto tendencí.

Z pohledu neurolingvistického programování (NLP), by se dala tato teorie nazvat jedním z metaprogramů, neboli tzv. vnitřním tendencím k chování lidí. V NLP se takovýchto metaprogramů nachází více než padesát. [viz 13].

Jako příklad můžu uvést metaprogram, který se nazývá obecný - detailní. Obecného motivuje spíše vnímat věci z celkového pohledu, nutně pracovat na strategiích, než se na rozdíl od detailně zaměřeného člověka věnovat maličkostem, které jsou pro něho nepodstatné



nebo metaprogram shoda-rozdíl: zatímco jedni vyhledávají shodu, druzí jsou spíše zaměřeni na vyhledávání rozdílů atd.

Vždy existují tendence k jednání a to i tehdy když u některých lidí jsou tendence ke sklonům vyšší. Můžou se vyskytovat buď výrazně, nebo někdy až extrémisticky a také k tomuto je potřeba při jednání přihlídnout. Měli bychom člověka zaúkolovat jen úkoly, které mu vyhovují a objeví-li se slabé stránky tak by se měli doplnit nějakým vnějším opatřením a to například vhodným výběrem spolupracovníků. Jestli se vyskytne nějaké omezení spojené právě s metaprogramem, tak je i možná jiná cesta a to pomoci v osvojení si i opačného vzorce chování a především myšlení.

## **2.2.4 Teorie očekávání**

Tuto teorii, cizím slovem nazývanou expektační, vytvořil jeden z nejvýznamnějších představitelů současné psychologie pracovního jednání a pracovní motivace V. H. Vroom. Sostředil svou pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. [viz 13].

Procesní teorie se zabývá motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. A toto právě naplňuje tato teorie očekávání. Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni tohoto cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování a jednání upřednostňujeme to, co má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením. A) Valence - přesvědčení nebo očekávání o přitažlivosti určitého cíle, to znamená, že naše činnost by měla vést k jasnému výsledku, b) Instrumentality – tady jsme přesvědčení o tom, že když se budeme chovat určitým způsobem, cíle se nám podaří dosáhnout. c) Expectancy - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.

Z praktického hlediska je zkrátka nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

- že cíl je, a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,

- že si daný člověk cíle zaslouží.

Pochopitelně, nejde jen o slibování a přesvědčování, ale také, a to hlavně, praktickými ukázkami - vedení příkladem - ze strany leadera.

Motivaci pracovního jednání lze znázornit vzorcem:

$$M = f(V * E)$$

Motivace je funkcí hodnoty krát očekávání. Pojem hodnota charakterizuje atraktivnost záměru nebo cíle, význam uspokojení, které je se splněním záměrů nebo cíle spojeno, a také intenzitu individuální preference. Pojem očekávání vyjadřuje pravděpodobnost, že činnost povede ke splnění záměru či dosažení cíle.[viz 9]

Teorie očekávání rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací. Je realističtější než teorie Maslowa a Herzberga.

### **2.2.5 Adamsova teorie rovnováhy**

John Stacey Adams tuto teorii pracovní motivace uvedl již v roce 1963. Dle této teorie si pracovníci porovnávají, co do práce vkládají, tedy jak fyzickou stránku, tak i psychickou, s tím, co z ní získávají, podle srovnatelných tržních měřítek. Pro tato porovnávání používají například: svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost a na druhou stranu, za toto, jsou ohodnoceni finanční odměnou, podnikovými benefity, jistotou, uznáním, značnou odpovědností či pocitem rozvoje atd. Pokud se u pracovníka dostaví pocit, že za to co do práce vkládá, není dostatečně ohodnocen, přichází na tohoto pracovníka jakýsi demotivační přístup, a může se stát, že tyto pracovníci začnou vyhledávat změnu, v lepším případě se snaží o zlepšení právě tohoto. Pokud ale mají pracovníci pocit vyváženosti, budou motivováni pracovat jako doposud. A jestli se u pracovníka dostaví pocit toho, že je přeceněn, může se stát, že zvýší své pracovní nasazení, avšak může také nastat situace, kdy pracovník přehodnotí možnosti svých vstupů a zůstane na stejné úrovni, tedy bude pracovat, jako doposud.

Podle teorie pracovníci vždy své vstupy a své výstupy sčítají, to je, jednu, tu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) může nahradit přidáním druhé (například jistoty).

Je potřeba také zdůraznit, že vnímání vstupů a výstupů je ve většině případů zcela individuální, a to právě podle toho, jaké mají pracovníci určeny hodnoty. Také je mohou vnímat špatně z různých důvodů, že se jim nedostává správných informací. Bude-li jeden pracovník vnímat nějakou věc jako nárokovou, bude to zcela jiné, jestliže to druhý pracovník vnímá jako ocenění. [viz 13].

## **2.2.6 Porterův a Lawlerův model motivace**

L. W. Porter a E. E. Lawler sestavili složitější model motivace, který do značné míry vycházel z teorie očekávání. V rámci výzkumu aplikovali tento model především na manažery.

H. Koontz a H. Weihrich k tomuto modelu uvádí, že velikost úsilí (intenzita motivace a vynaložené energie) závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Vnímané úsilí pravděpodobnost reálného získání odměny jsou upravovány na základě skutečné výkonnosti. Pokud jsou si pracovníci vědomi, že jsou schopni práci vykonat nebo již stejnou práci konali, mohou posoudit požadované úsilí a lépe stanovit pravděpodobnost získání odměny.

Výsledky práce závisí na vynaloženém úsilí, individuálních schopnostech jednotlivců a vnímání požadovaných úkolů. Tyto výsledky přináší hlavní odměny (např. pocit úspěšnosti a seberealizace) i vedlejší odměny (např. pracovní podmínky a postavení). Spravedlivé odměny vedou k uspokojení. Na rozsah vnímané spravedlivé.

Porterův a Lawlerův model je mnohem komplexnější než další známé modely a reprezentuje systémový přístup k motivaci. Dokazuje, že motivace není jednoduchou a vždy účinnou záležitostí.

## 2.2.7 McGregorova teorie X a Y

D. McGregor zpracoval dva vzájemně protikladné soubory předpokladů o povaze lidí, jímž dal název „teorie X“ a teorie Y“.

Teorie X se považuje za tradiční a obsahuje tyto předpoklady o povaze lidí:[viz 9]

1. Průměrný člověk nerad pracuje, a jakmile může, tak se práci vyhne.
2. Vzhledem k tomuto faktu, musí být většina pracovníků k vykonání práce donucována, řízena, řízena případně ovlivňována hrozbou, aby vyvinula úsilí při plnění cílů podniku.
3. Průměrný člověk chce být direktivně a jasně veden, snaží se vyhýbat odpovědnosti, má velmi málo ctižádosti, ale především si cení bezpečí.

„Teorie X“ je pesimistická, statická a strnulá. Koncepce řízení podniku vycházející z této teorie se vyznačuje velmi pevnými normami pracovního jednání, jsou stanovena přesná pravidla a nařízení, která jsou tvrdě prosazována.

K předpokladům „teorie Y“ patří:[viz 9]

1. Vložení fyzického a psychického úsilí do práce je pro člověka právě tak, přirozené a jasné, jako odpočinek.
2. Vnější kontrola a ovlivňování hrozbou nejsou jedinými možnými prostředky k navození žádoucího pracovního chování, pracovníci jsou schopni sami se řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k dosažení cílů podniku, se kterými se ztotožňují.
3. Vázanost na cíle je funkcí odměny, kterou je možno získat za jejich dosahování.
4. Průměrný člověk je schopen za vhodných podmínek nejen odpovědnost přijímat, ale i vyhledávat.
5. Člověk má schopnost uplatňovat tvořivý přístup při řešení úkolů.

„Teorie Y“ je velice dynamická a pružná. Tato teorie lépe vystihuje lidskou přirozenost. Klade důraz na sebe řízení a sebe kontrolu. Koncepce řízení organizace vycházející z této teorie zajistí větší shodu mezi zájmy a cíli jednotlivců na jedné straně a zájmy a cíli podniku na straně druhé.

### **2.2.8 Teorie motivace podle behavioristů**

K hlavním představitelům patří: C. L. Hull, N. E. Miller, K. W. Spence. Velmi úzce souvisí s teoriemi učení. Behaviorismus je psychologie 20. Století, který vznikl v Americe, vychází chování, které můžeme pozorovat z vnější a zdůrazňuje i rámec, který známe jako podnět – reakce.[viz 8]

Podle behavioristů určují to, jak se lidé chovají, důsledky chování a ne nějaký předpokládaný vnitřní duševní nebo emocionální proces. Na vnitřní potřeby lidí se v zásadě nebere zřetel. Místo toho se pozornost soustředí na modifikaci chování a zákon následku. Podle zákona následku má odměněné chování tendenci se opakovat, potrestané chování má tendenci se eliminovat.

Podle této teorie modifikace chování je klíčem k tomu, jak lidi přimět, aby něco ochotně udělali, zajistit, aby žádoucí chování bylo odměněno. Lidé se vhodnému chování učí opakovanými odměnami nebo pozitivním posílením jako odměnou při správné reakci.[viz 13]

K trestu se nemá sahat, protože osobě sděluje, co by se nemělo dělat, ale neříká jí už, co by se mělo dělat. Trest vyvolává odpor, omezuje komunikaci a vede k chování, které se vyhýbá příčině potrestání. Lidé budou pracovat jen tolik, aby se vyhnuli trestu. Když se nežádoucí chování objeví, má se dát přednost technice utlumení před trestem. Utlumení spočívá v neexistenci odměny nebo pozitivního posílení a nežádoucí chování se ignoruje. Měla by se také užívat technika negativního posílení, která spočívá v odstranění nežádoucího faktoru nebo činnosti, jsou-li podřízení, „hodní“, například nepopulárního pracovního předpisu.

### **2.2.9 Teorie spravedlnosti**

Tuto teorii reprezentuje D. K. Adams. Zdůrazňuje tu skutečnost, že je pracovník při plnění pracovních úkolů členem vybrané pracovní skupiny a nachází se v různých mezilidských vztazích. V rámci těchto různých mezilidských vztahů používá pracovník vzájemné srovnávání s druhými pracovníky a výsledky si s nimi navzájem hodnotí. Rozhodující význam při hodnocení má závažnost, kterou člověk přikládá svému pracovnímu

a společenskému postavení a také náročnost svoji vykonávané práce. Výstupem z tohoto učiněného hodnocení je jakýsi pocit spravedlivosti či pocit frustrace čili pocit nespravedlivosti. Spravedlivost je pracovníkem pociťována tehdy, když je hodnocení pracovníka shodné s hodnocením, které mají ostatní lidé. Když se u pracovníka objeví jakýsi pocit nespravedlivosti, tak má velmi významný vliv na jeho pracovní výkonnost a také na jeho pracovní spokojenost což má za následek napětí ve vztazích na pracovišti.[viz 13]

Při rozboru motivace obecně nebo přímo motivace pracovního jednání jsou dílčí pohledy na tuto problematiku velmi podnětné a zajímavé jak toto již dokládají výše různé popsané teoretické modely motivace.

Uvedené teorie jen potvrzují, že na jednání člověka působí mnoho vlivů, které je velmi těžko rozpoznat a také poznat účinky těchto vlivů není snadné.

Vybrat si tu nejlepší teorii asi nelze, každá teorie má smysl a dává nějaké ponaučení. V některých modelech je popsáno, proč je člověk motivován a v jiných teoriích je zase popsáno, jak se dají lidé motivovat. V těchto teoriích najdeme průřez všemi motivacemi, které dávají smysl. A já si osobně myslím, že teorie, které jsem zde vypsál, jsou ty nejlepší.

## **2.3 Motivace pracovního jednání**

### **2.3.1 Pojem a charakteristika motivace pracovního jednání**

Motivaci pracovního jednání tvoří, ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její zvládnutí a zaujímá k ní osobní hodnotící postoj. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům a zároveň také jeho pracovní ochotu.

Motivy, které působí na pracovní jednání člověka, se člení:

- **Aktivní motivy** – toto jsou motivy, které přímo podněcují pracovní výkon člověka a to je například motiv, dosažení svého úspěchu.

- **Podporující motivy** – vytvářejí prostor pro působení aktivních motivů, například motiv vytvářet dobrou pracovní atmosféru, či motiv přátelství na pracovišti.

- **Potlačující motivy** – svádějí člověka většinou k jiným činnostem, než jsou ty pracovní, což má za následek neplnění svých pracovních povinností. Takový člověk se například účastní různých rozhovorů nebo pracovních činností, které mu nepřísluší. [viz 2].

Toto je tzv. členění situační, což znamená, že tyto různé motivy mohou mít v různých situacích úplně jiný význam a to nejen u situací, ale také u zaměstnanců jsou různé motivy chápány odlišně. Optimální úroveň motivace závisí na náročnosti úkolu, pro náročné úkoly je optimální nižší úroveň motivace než pro snadné úkoly. [viz 9].

Motivace pracovního jednání se opírá o různé rozborů jak pracovních postojů, tak i pracovní morálky. Pracovní postoje se projevují v soustavě relativně stálých kladných a záporných soudů a přístupů což má za následek tendenci jednat či reagovat určitým způsobem co se vztahu k práci týče.

Na druhé straně je pracovní morálka, která se projevuje v zaměstnancově ochotě pracovat podle předem stanovených norem a pravidel. Tyto normy a pravidla má organizace předem zpracovány. Vyjadřují charakter vztahů mezi pracovníky a míru souladu mezi zaměřením pracovní skupiny a podnikovými nebo společenskými cíli. Odráží se to ve způsobu spolupráce, také má vliv na disciplínu či iniciativu nebo pracovní zaujatost. Ovlivňují ji vzájemné kontakty mezi pracovníky, působení organizace na pracovníky a širší společenské vlivy.

Většina zaměstnanců od svého zaměstnání něco očekává, mívají určité představy o tom, čeho vlastně chtějí dosáhnout, k jejich nejlepšímu uspokojení. Pro dosažení jím takto stanovených cílů je ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Zároveň také, ale i organizace má na pracovníka řadu požadavků a to takových, aby dosáhli vytýčených cílů. Mají mezi sebou uzavřenou jakousi neformální psychologickou dohodu. Ta má ekonomický, společenský a etický obsah. Její plnění má značný vliv na motivaci.

Podstatou stimulace k práci je záměrné vyvolávání pracovní aktivity zaměstnanců, to je záměrné ovlivňování pracovní ochoty, její usměrňování k předem zvolenému cíli a

udržování v chodu. Ochota pracovníka je nejpříznivější, když jsou v souladu jeho osobní cíle a zájmy s cíli a zájmy organizace. Stále častěji se objevuje snaha cílevědomě ovlivňovat motivaci pracovníků. Lze říci, že tento postup je nutný.[viz 9 a 10]. A jeví se jako správná cesta k motivaci zaměstnanců. Tento postup kdy toto vše sladíme, je cestou k dosažení maximální motivace zaměstnance. Toto je dnes úkolem vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovník by měl umět utvářet a dále pak rozvíjet pracovní tým. [viz 5].

Účinnost stimulace je závislá na úrovni a skladbě motivace zaměstnance a jeho pracovního jednání. Když je stimulace příliš nízká, tak to také vyjadřuje ochotu zaměstnance k práci. Naopak, když je stimulace vysoká, tak se zaměstnanec v maximální míře snaží plnit úkoly, které mu organizace zadala. Pracovník je kladně motivován tím, co mu umožňuje uspokojovat své potřeby a to jak krátkodobé tak i jeho perspektivní potřeby, které jsou jeho životními hodnotami.

Stimulace k práci sleduje dva cíle:[viz 9]

- podněcování přiměřeného přístupu pracovníků k vykonání požadované činnosti,
- utváření vlastností dobrého pracovníku

Stimulace pracovníků se prolíná veškerou řídicí a personální činností, která musí spolu úzce spolupracovat, aby se vytvořila rychle se učící organizace. [viz 6]. U velkých podniků již mnohdy bývá zřízen odbor, který se zabývá personalistikou a především motivacemi a stimulacemi zaměstnanců. Podnik si totiž uvědomuje, že dobře stimulovaný zaměstnanec mu pomůže k vytýčeným cílům tohoto podniku.

### **2.3.2 Motivace a výkon**

Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Výkonnost člověka je stejnou měrou závislá na jeho způsobilosti a na jeho ochotě, to je na jeho motivaci k práci. Tuto skutečnost je možné vyjádřit vztahem:



$$V = f(S * M)$$

Kde V představuje výkon, respektive výkonnost, S míru schopností, resp. Způsobilost a M motivaci k práci, míru pracovní ochoty.

Na výkon mají hlavní vliv především schopnosti, motivace, ale i objektivní možnosti neboli pracovní podmínky.[viz 9]

K žádoucí tedy optimální úrovni výkonu vede jen přiměřená motivace, jak ukazuje i obrázek. Pokud je člověk nedostatečně motivován, je jeho výkon málo uspokojivý. Podobně je tomu tak i v případě, kdy je motivován nadměrně.

Výkonová motivace je chápána jako očekávání určitých změn ve vztahu k dosažení či nedosažení cíle.[viz 8]. Jde o motivační vliv naděje na úspěch a strachu z neúspěchu, závislý na zkušenostech a dalších činitelích. Všichni lidé touží po úspěchu, ale liší se silou motivu výkonu, která je dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu. Čím je tento strach větší, tím je motiv výkonu slabší. Úspěch je tím atraktivnější, čím je úkol těžší, a neúspěch je tím těžší, čím je úkol lehčí. To vede k vytváření dvou typů lidí s ohledem na jejich výkony:

- typ orientovaný na dosahování úspěchu,
- typ orientovaný na vyhýbání se neúspěchu

Silný motiv výkonu souvisí také s vedením k samostatnosti a s velmi působivým odměňováním za úspěšnost. Na druhou stranu však také vysoká motivace vede k zeslabení výkonu.[viz 9].

### **2.3.3 Činitelé pracovní motivace**

Činitelé pracovní motivace užívají organizace ke stimulaci svých zaměstnanců. Je třeba využít takové činitele, které jsou v souladu s potřebami a profilem zaměstnanců. To předpokládá dobrou znalost členů pracovní skupiny. Při poznávání druhých lidí jsme

odkázání na intuitivní způsoby poznávání. [viz 3]. Vedoucí musí vědět, koho vede a koho chce motivovat. Platí, že čím je společnost vyspělejší, tím je větší rozmanitost použitelných nebo účinných motivačních činitelů, a naopak.[viz 9]

Efektivní a správně cílově zaměřený proces pracovní motivace vyžaduje komplexní přístup k využívání motivačních činitelů, což je velmi náročné

Celková účinnost, tj. intenzita působení motivačních činitelů, závisí na směru (pozitivním či negativním) a intenzitě působení činitelů a také na počtu činitelů působících stejným směrem.

Pořadí významnosti motivačních činitelů se mění podle typu pracovníka i aktuálnosti jednotlivých činitelů z hlediska času.

Činitelů pracovní motivace je celá řada a já se teď budu některým z nich blíže věnovat.

Za ekonomicky a často i společensky prvotní činitel motivace je považována **hmotná odměna tedy mzda**. Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznou či méně výraznou orientaci na hmotnou odměnu. [viz 9]. Tímto činitelem se budu blíže zabývat v jiné kapitole.

Značným motivačním činitelem je pro každého **úspěch**. Vědomí úspěchu velmi povzbuzuje, nalévá novou chuť a elán. Podmínkou je, aby zaměstnanci znali hodnocení svých výkonů a měli zpětnou informační vazbu od vedoucího. Jinak by se ani nedověděli, jaký efekt jejich práce měla.

Úspěch bývá spojen s uznáním. Musí se využít každé vhodné příležitosti k povzbuzení a uznání hodnoty výkonu. Neměli bychom nikoho přehlédnout. Uznání malých a slabých nebo méně významných stmeluje skupinu v tým. A zlepšuje celkové pracovní klima. Pokud práce umožňuje zaměstnanci uplatňovat a dále rozvíjet své schopnosti, tak to přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí. [viz 6].

Významným motivačním činitelem je odpovědnost. Cestou k rozvoji odpovědnosti pracovníků, a tím také k jejich motivaci, je rozšíření hranic důvěry. Konkrétním projevem důvěry je delegování pravomoci a odpovědnosti.

Zájem o práci je další motivační činitel podporující růst výkonnosti lidí. Práce musí představovat pro lidi výzvu, vyžadovat od nich to nejlepší, co jsou schopni ze sebe vydat.

Významným činitelem je i možnost postupu. Lidé na něj čekají často dlouho a jsou pro něj ochotni udělat i obětovat mnohé. Povýšení není ovšem motivační silou, není-li podloženo zásluhami nebo výkonem. Nikdo nebude pracovat lépe nebo více, nebude-li mít šanci postupovat. Pokud podnik ukáže zaměstnanci to, že s ním počítá, tak to zvýší loajalitu zaměstnance k podniku. [viz 9].

Velmi záleží na osobnosti a stylu práce vedoucího. Vhodná je autoritativní osobnost s kooperativním stylem. Obecně platí, že čím větší zájem o pracovníky vedoucí projevuje, tím více jsou ochotni pro něho pracovat. Vedení lidí by mělo být zásadou pro správné řízení lidí.

#### **2.3.4. Funkce odměny v systému pracovní motivace**

Z jedné strany bychom motivování mohli chápat také jako odměňování. Většina z nás si představuje motivování spojené s odměňováním. A právě využívání mzdových podnětů představuje velmi významnou část pracovní motivace.

Je potřeba si také uvědomit, že odměna ve formě mzdy není jediným významným faktorem v motivaci k práci. Samozřejmě, že spokojenost s výdělkem je velmi kladný činitel, ale ukazuje se, že pracovníci často kladou větší váhu například na mezilidské vztahy na pracovišti nebo na povahu vykonávané práce.

Systém odměňování v podniku by měl být jasně srozumitelný a hlavně motivující k práci. Každý podnik by měl mít svůj motivační program, protože každý podnik vyžaduje jiný přístup k této věci. Odměna je hodnota, kterou nám podnik dá za naší dobře odvedenou práci.[viz 10]

V dnešní personalistice a odměňování je však přihlíženo k více aspektům, které nám pomáhají udělat kvalitní motivační program. Mezi tyto aspekty patří například zaměstnanecké výhody, uznání, delegování, uznání za kvalitní vedení lidí, zajímavou práci nebo příjemné klima v podniku.

System odměňování v podniku nemůže být chápán jen jako protihodnotou za vykonanou práci, ale musí plnit také celou řadu jiných funkcí a to například: udržet si kvalitní zaměstnance, zvyšovat kvalifikaci stávajících zaměstnanců, odměňovat zaměstnance za loajálnost a dobře odvedenou práci, hrát pozitivní roli v motivaci zaměstnanců, přispět k dosažení konkurenceschopného podniku a další.

Zaměstnanci chápou svou odměnu jako možnost uspokojování svých potřeb a celé své rodiny. Zaměstnanci dostávají odměnu ve formě peněz a těmi se snaží zabezpečit sebe a svou rodinu. Peníze jsou důležité jen z toho důvodu, že uspokojují potřeby. Motivace po penězích jako taková neexistuje.

Jsou různé druhy faktorů motivační účinnost hmotné odměny a jako příklad jsou zde tyto výklady:

- Úroveň výše reálné mzdy tzn. Kupní síla
- Výše výdělku pracovníka v porovnání s ostatními
- Jistota pracovního místa a zachování jistoty výdělku
- Pracovní a životní podmínky
- Postoje bezprostředního vedoucího
- Prestiž pracovní funkce a další.

Každý podnik má svou politiku odměňování a jako systém mají své soustavy odměňování. Při stanovení výše odměny musí být brány v úvahu mzdově tvarné faktory a ty máme možnost rozdělit na vnitropodnikové a vnější faktory.

Vnitropodnikové jsou např.: vklad pracovníka a jeho výstup práce, charakteristika pracovního procesu

Vnější faktory jsou: Situace na trhu práce, zákon, předpisy nebo výsledky kolektivního vyjednávání co se odměn týče.

Základní mzdové formy:

- Časová mzda a plat
- Úkolová mzda
- Podílová mzda
- Smluvní mzda

Dodatkové mzdové formy:

- Prémie
- Odměny za úspory času
- Odměny za zlepšovací návrhy
- Podíl na hospodářském výsledku podniku
- Zaměstnanecké akcie a další

V některých podnicích existují ještě dodatkové formy mezd. Toto působí jako zvláštní zvýhodnění pracovníků a to jsou například: 13. A 14. Plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek na životní jubileum, odchodné a další.

Za součást odměňování se považují také zaměstnanecké výhody a ty jsou nepřímou formou stimulace. Podniky je poskytují pracovníkům nezávisle na jejich pracovním výkonu, z titulu jeho pracovního poměru. Jsou to čtyři skupiny:

- Výhody sociální povahy (pojištění podnikové půjčky)
- Výhody zkvalitňující využívání volného času (kulturní aktivity, zájezdy)
- Výhody mající vztah k práci (stravování, pracovní oděv)
- Výhody spojené s postavením v podniku (příspěvek na společenský oděv, podnikový automobil).

Zaměstnavatelé by měli přiměřeně informovat své pracovníky o systému motivačního programu a jejich výhodách. Nesmíme také zapomenout, že tento systém znetvoří pouze jednou, ale že je vždy možnost dosáhnout vylepšení.

### **2.3.5 Profil pracovníků spojený s motivací**

Motivační profil je osobnostní charakteristikou pracovníka, která obsahuje pro každého pracovníka určité motivační skladby, také různé orientace nebo intenzitu a vyhraněnost jeho hnacích vnitřních sil. Existuje několik různých dimenzí pracovního motivačního profilu, které jsou u každého pracovníka individuální. Každý pracovník si v každé z vybraných dimenzí najde své stanovisko, které je mu vlastní, tzn., že má nějaký postoj, který je mu vlastní. Tyto postoje jsou velmi významnými charakteristikami pracovníka, protože se projevují ve veškerých činnostech, které pracovník vykonává. Velmi důležité je rozpoznání motivačního profilu pracovníka, protože pak snadněji dokážeme pochopit chování pracovníků a tudíž jej potom můžeme v jeho motivaci ovlivnit a to velice efektivně. Těmito dimenzemi motivačního profilu mohou být např. orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti, osobní orientace – prosociální orientace, činnost – pasivita, nebo orientace na podnik – zaměření směrem od podniku. [viz 9].

## **2.4 Metody použité pro sběr informací**

### **Dotazník**

Dotazník slouží pro sběr dat, statistické a evidenční potřeby (státní instituce, školy, výzkumné společnosti, soukromé společnosti a další), nebo jsou také pro určitý průzkum mínění, průzkum spokojenosti zákazníků, anketa mezi zaměstnanci, poprodejní zpětná vazba, hodnocení pozice značky apod. Tyto data poté podléhají analýze, ze které se následně vyvodí závěry.

### **Řízený rozhovor**

Řízený rozhovor používáme k tomu, pokud potřebujeme od tázaného zjistit nějaké informace, ze kterých je potom možno vyvodit závěr. Používá se nejen v podnicích pro zjištění aktuálního stavu, ale například i při přijímacím pohovoru.

## **Analýza**

Analýza přijatých výsledků, které dostaneme a rozebereme problémy na menší části a zjistíme příčinu proč se tak děje. Nalezení příčin aktuálního stavu je tady podstatou. Po nalezení příčiny a možného problému musíme nalézt řešení.

## **Syntéza**

Je jakési nalezení řešení pro daný problém, který jsme našli a je potřeba jej řešit a to nejen okrajově ale právě do hloubky. Je to celkové řešení nalezeného problému.

### 3. Charakteristika firmy

#### 3.1 Historie a představení OKD, OKK, a.s.

Akciová společnost OKD, OKK, která vznikla 1. ledna 1994 jako dceřiná společnost OKD, a.s., je tvořena dvěma provozy na území města Ostravy - Koksovnou Svoboda v Ostravě-Přívoze a **Koksovnou Jan Šverma** v Ostravě - Mariánských Horách. Nejstarším provozem je **Koksovna Jan Šverma** založena roku 1892 a **Koksovna Svoboda** v roce 1908.

Kořeny Ostravsko-karvinských koksoven sahají hluboko do historie vzniku a vývoje průmyslu v revíru. Ve vývoji ostravského a karvinského regionu sehrávaly vždy její provozy významnou roli finálním zhodnocením těžného uhlí.

První koksovací pece na Ostravsku vznikly kolem roku 1835 v souvislosti s rozvojem Rudolfovy hutě ve Vítkovicích. Navazovaly na tradici hutní výroby v beskydských hamrech, pracujících tehdy ještě na základě dřevěného uhlí. V té době pronajal Rudolfovu huť vídeňský bankéř Jindřich Geymiüller. V roce 1843 se jejím majitelem stal Salomon Rothschild. Nový majitel začal ihned rozvíjet huť a Rothschildovo kamenouhelné těžarstvo založené na kvalitním koksovatelném uhlí. Založil koksovnu Karolina u stejnojmenného dolu, dále koksovnu v Petřkovicích, Hrušově a Jaklovci. Největší koksovnou v té době byla Centrální koksovna postavená v roce 1873 na soutoku řek Ostravice a Lučiny.

Na zpracování uhlí z Ostravsko-karvinského revíru se podílely další závody. Byly to Wilczkovy koksovny





Trojice a Burňa na Slezské Ostravě, koksovna Jan hraběte Larische na Karvinsku, Salmova koksovna, která patřila Rakouské báňské a hutní společnosti, a koksovna Marie-Anna Moravskoslezského kamenouhelného těžarstva v Mariánských Horách.

S postupem výstavby města Moravská Ostrava a přilehlých obcí staly se areály koksoven součástí městských území. Dopravní osou průmyslových závodů v revíru se stala Severní dráha Ferdinandova spojující Ostravu s Vídní. Od roku 1868 byly Rothschildovy doly na Karvinsku spravovány Doubravsko-orlovskou báňskou společností, jáma s koksovnou Karolina a jáma Šalomoun Uhelnou a koksárenskou společností v Moravské Ostravě, vítkovická, jaklovecká, hrušovská a petřkovická jáma s přilehlými koksovnami vytvořily Provozní společnost sjednocených Vítkovických uhelných dolů v Moravské Ostravě.

Nové organizační členění a správa jednotlivých závodů vedly k racionalizaci výroby, k uzavírání koksoven s neekonomickým provozem, k osamostatňování perspektivních koksoven a nakonec až ke vzniku koksárenských závodů dnešního typu.

### **3.2 Výrobní program OKD, OKK, a. s.**

Hlavním výrobním programem je výroba koksu, která je realizována prakticky ze všech druhů uhlí vhodného pro koksování, těženého v Ostravsko-karvinském revíru. Dalšími výrobky jsou vedlejší produkty, které vznikají při vysokoteplotní karbonizaci uhlí. Je to koksárenský plyn a chemické produkty: surový dehet, surový benzol, síran amonný, fenolát sodný. Provozy OKK nabízejí celkem 35 druhů koksu pro slévárenskou a hutní výrobu, pro speciální metalurgii, vytápění kotlů a pro maloodběratele.

**Slévárenský koks** je vysoce jakostní koks se značnou pevností, vysokou hustotou a sníženou reaktivností. Podle přání zákazníka je vyráběn:

- ve standardní kvalitě,
- jako nízkopopelnatý.

**Vysokopecní koks** je vyráběn ve dvou základních sortimentech:

- vysoce kvalitní nízkopopelnatý kalibrovaný,
- standardní.

**Otopový koks** je vyráběn drcený nebo nedrcený ve standardní kvalitě nebo jako drcený nízkopopelnatý v druzích:

- kostka,
- ořech I,
- ořech II.

**Hrášek a prach** jsou druhy koksu s nejmenší zrnitostí, které se používají v hutním, chemickém a potravinářském průmyslu i v zemědělství.

**Koksárenský plyn** technický čistý je zpracováván v chemickém průmyslu nebo je používán jako topné médium v elektrárnách a teplárnách.

**Chemické produkty:** jsou užívány přímo jako finální produkt síran amonný (zemědělské hnojivo) nebo jako surovina pro další zpracování, a to

- surový dehet,
- surový benzol,
- síran amonný
- síra kapalná i pevná.

### 3.3 Koksovna Svoboda



**Koksovna Svoboda** je lokalizována v regionu města Ostravy. Její vznik je datován rokem 1908. Výrobní kapacita provozu je 600 tisíc tun koksu ročně. Vyrábí všechny druhy koksu a je jediným výrobcem slévárenského koksu v České republice,

který je charakteristický svou pevností, vysokou hustotou a sníženou reaktivností.

Koksovna Svoboda dnes má **tři koksárenské baterie** - dvě z nich mají po 50 komorách a jedna má 54 komor na jednu baterii. Kapacita komor je přibližně 16 tun koksu, výrobní cyklus trvá přibližně 32 hodin. Koksovna je svým pýchovaným provozem zaměřena především na výrobu slévárenských koksů. Pro všechny druhy slévárenského koksu je zde užíváno ostřídlo vlastní produkce. Roční produkce koksozny Svoboda je v současnosti přibližně 580 tis. tun koksu.

Koksovna Svoboda byla založena v roce 1908 pod jménem František. Později byla několikrát přejmenována (Generál Svoboda, Vítězný únor, Svoboda). Po složitém vývoji se roku 1952 stala součástí Ostravsko karvinských koksoven, s nimiž sdílela všechny další proměny.

Naší základní činností je **výroba koksu** z kvalitního koksovatelného uhlí, které nám poskytuje nejen ostravsko-karvinský revír, který je součástí hornoslezské pánve, ale i uhlí z jiných částí Evropy a světa. Bez našich produktů se neobejde výroba tepelných izolací, produkce železa, chemická výroba a řada dalších odvětví.

V oboru výroby koksu patříme k **evropské špičce**. Můžeme s optimismem pohlížet do budoucnosti, protože výroba železa - a tedy i potřeba koksu - v posledních letech se ve světovém měřítku rychle zvyšuje. Také ceny koksu od roku 2005 vytrvale rostou. Podle posledních odhadů, které naše mateřská společnost **NWR** zveřejnila v prosinci 2007, disponuje rezervami v objemu přinejmenším 218 milionů tun koksovatelného uhlí. To je přibližně dvakrát víc, než byl předchozí odhad. Objem rezerv zajišťuje produkci koksu v OKD, OKK, a.s. nejméně na dalších 20 let.

Kromě nejrozličnějších druhů koksu, vyráběných pro náročnou klientelu na domácím i zahraničním trhu, produkují koksovny nezanedbatelné množství koksárenského plynu, odsířeného pod hranici 500 mg/m<sup>3</sup>, dehet, benzol, síran amonný a elementární síru.

#### Finanční výsledky

Rok	2009	2008	2007	2006	2005
Aktiva celkem	4 171,79	4 883,4	3 692,9	2 867,4	3 695,6
Vlastní kapitál	923,34	2 926,0	2 114,5	1 806,8	2 251,9
Cizí zdroje	3 248,44	1 957,4	1 578,4	1 059,1	1 439,9
Tržby	2 730,13	8 944,7	6 757,3	5 740,1	7 227,1
Výnosy	4 154,47	9 998,3	7 071,0	5 960,9	7 415,5
Náklady	5 405,03	9 202,0	6 763,3	6 168,0	7 176,9
Hospodářský výsledek za účetní období*	-1 250,56	796,3	307,7	- 207,1	238,5

*údaje jsou uvedeny v milionech Kč, \* zisk po zdanění(zdroj: iPoint a data OKK Koksovny, a.s.)*

### 3.4 Personální stránka firmy

K 1. 3. 2010 bylo na koksovně Svoboda zaměstnáno 550 zaměstnanců. A tito jsou rozdělení na další úsekové pracoviště. Na koksovně Svoboda je provoz rozdělen do následujících úseků a to jsou, koksové pece, uhelná služba, zámečnická údržba, elektroúdržba, chemie, úprava nádvoří a v neposlední řadě THP pracovníci.

Pracovníci, kteří pracují pro uhelnou službu, se starají o uhelnou vsázku, kterou se plní koksovací komory. Jde nejen o skládku uhlí z vagónů, které dojíždí k nám do závodu, ale také o dopravu tohoto uhlí do uhelných věží, která se provádí přes dopravní pásy, jež jsou vyrobeny z tvrzené gumy. Je to začátek celého řetězce, bez kterého bychom se neobešli. Na uhelné službě pracuje celkem 50 zaměstnanců.

Pracovníci, kteří jsou zaměstnaní na koksových pecích, se starají o chod pecních komor a nakládku již vyrobeného koksu. Nejdříve se musí nabírat uhelná vsázka z věží, která se pak dává do pěchovacího stroje, kde se tato uhelná vsázka pěchuje do uhelného hranolu, který se následně vpravuje do pecní komory. V pecní komoře se poté uhelná vsázka koksuje 32 hodin při teplotě okolo 1100 stupňů Celsia. Při této práci jsou pracovníci vystaveni karcinogenním látkám, za které však berou finanční náhrady a jsou pod dohledem závodního lékaře. Na koksových pecích pracuje 250 zaměstnanců.

Pracovníci, kteří pracují pro zámečnickou údržbu, se starají o chod všech strojů a dopravních linek, které jsou potřebné pro při chodu celého našeho závodu. Nejen stroje, ale i dopravní pásy a vše co se mechaniky týče. Je to v celku náročná práce, kterou je třeba neustále provádět v přesnosti a hlavně v co nejkratším časovém úseku. A náš závod má nepřetržitý provoz, takže mnozí zaměstnanci musí být permanentně tzv. na telefonu, kdyby se vyskytla nějaká porucha a oni by museli přijet a tuto poruchu odstranit. Samozřejmě, že předcházení poruchám je prioritou našeho závodu, protože poruchy se potom projevují ve ztrátách. Proto je zámečnická údržba náročnější prací, protože zasahuje těmto zaměstnancům do soukromého života, což může některým zaměstnancům být překážkou. V zámečnické údržbě pracuje 120 zaměstnanců.

Pracovníci, kteří jsou zaměstnaní v elektroúdržbě, se starají o chod všech mechanických strojů, které jsou poháněny elektrickou energií. A to nejen tím, že při opotřebování mění své elektrické zařízení, ale hlavně předcházejí těmto poruchám tím, že stroje pravidelně kontrolují, mažou, odstraňují prach a různé nečistoty, které tyto součástky na sebe nachytají. Pravidelné kontroly, předcházejí nejen všem poruchám, ale zároveň šetří i podniku finance, protože při poruše nebo následné výměně jsou mnohem vyšší náklady, než právě jen při pravidelných kontrolách. Tady je zaměstnáno 50 zaměstnanců.

Dále jsou v tomto podniku zaměstnaní lidé, kteří se starají komplexně o chod celé této organizace. Jsou to nejen personalisté, ale také ekologové, kteří se starají o ekologii celého podniku. Bezpečnostní pracovníci, kteří mají na starosti bezpečnost práce a vydávají k tomu určené směrnice, které se musí dodržovat, abychom byli považováni za bezpečný podnik, což je nynější prioritou našeho podniku. Také zde máme pracovníky, kteří se starají o výrobu, ale také i o odbyt našich výrobků. Což je pro nás stěžejní záležitostí. V tomto výčtu důležitých profesí pracuje 80 zaměstnanců.

### **3.4.1 Používané nástroje při řízení pracovní motivace**

Podnik používá mnohé techniky a metody, kterými se snaží ovlivnit motivaci svých zaměstnanců. Vedení podniku se snaží své zaměstnance maximálně motivovat, a to tak aby jejich výkon byl co nejlepší a produktivita byla co nejvyšší. Podnik používá mnoho různých prostředků a to tak, aby došel k určenému cíli podniku. Podnik nesleduje jen podnikové cíle, ale také cíle svých zaměstnanců a chtěl by, aby cíle podniku byly taktéž cílem jednotlivců.

Nástroje na motivování svých zaměstnanců se neustále vyvíjí a tak je nutné sledovat vše nové a co je pro podnik důležité, tak zapracovat do svého motivačního programu. Samozřejmě musíme brát v úvahu, že každý jedinec má jiné motivační stimuly a toto musí brát podnik na zřetel, poněvadž je možné, že to je jednomu ku prospěchu, tak druhému může být na obtíž, ba dokonce jako stimul opačný a to odpor.

#### **- Pracovní prostředí**

Vybavení a vzhled pracovních prostor považuje vedení podniku za velmi důležitý faktor, pro podaný pracovní výkon. Podnik se snaží vybavit dílny a pracovní prostory co nejlepšími stroji a co možná nejlepší technologií, která má usnadnit práci. V podniku je vybudovaná i sauna a bazén, což umožňuje zaměstnancům jít po směně relaxovat. Což je pro zaměstnance velkou výhodou, že něco takového jim podnik dopřeje.

#### **- Odměny a zaměstnanecké výhody**

Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie patří hmotná odměna mezi hygienické faktory, ale vedení podniku je názoru tohoto, že vhodná forma zaměstnaneckých výhod a spravedlivá odměna, dokážou zaměstnance lépe motivovat k plnění svých přidělených úkolů. Zaměstnanci jsou odměňováni pevnou měsíční mzdou. Složka mzdy, která je pohyblivá, se

zde neuplatňuje. Na konci každého měsíce má však jejich nadřízený, zpravidla to je jejich mistr, právo stanovit odměnu a to podle jejich pracovních výkonů. Čili pracovní je za uplynulý měsíc ohodnotí.

Podnik poskytuje zaměstnancům celou řadu hmotných benefitů, mezi nejvýznamnější patří např. příspěvek na dovolenou nebo na vánoce, dále pak týden dovolené navíc, týdenní rekondiční pobyt pravidelně co tři roky v Beskydách, nebo odměna za splnění předsevzatého hospodářského výsledku.

### **- Komunikace**

Formálním nástrojem komunikace jsou pravidelné porady tzv. raporty, které se konají každý den a na nich se řeší problémy provozní. Vedoucí zde rozděluje práci, sděluje zaměstnancům veškeré podrobnosti o plánovaných akcích a to nejen na jeden den, ale i výhledově třeba na příští týden. Všichni zaměstnanci mají možnost se k danému problému vyjádřit. Toto se uskutečňuje na všech pracovištích, což je výhodné pro všechny strany, protože zde velmi ideálně funguje zpětná vazba a ta je někdy velmi důležitá.

### **- Vztahy na pracovišti a styl vedení**

Vedení podniku se snaží udržovat mezilidské vztahy uvnitř i vně podniku, a to na velmi dobré úrovni. V tomto podniku jsou zaměstnaní jak muži, tak i ženy a různého věku, takže vedení se snaží kolektiv stmelit i tím, že pořádá různé akce i po pracovní době. Podnik pořádá různé zájezdy, jako jsou např. vánoční trhy, koncerty, fotbal nebo horské túry.

Vedoucí pracovník se snaží neodměňovat pouze jednotlivce, ale celý kolektiv. Což podporuje zejména podporu jeden druhého a ne soutěžení, které by určitě nevedlo k vyšším výkonům.

Vedoucí pracovník se svými spolupracovníky udržuje i neformální vztahy, což znamená, že se zaměstnanci mohou na něj obrátit i se svými životními problémy. Vedoucí pracovník se snaží být ke všem zaměstnancům spravedlivý a podporovat je v jejich snažení a plnění úkolů. Při použití demokratického vedení lidí se snaží zainteresovat spolupracovníky

do spolurozhodování a očekává od nich iniciativu při řešení problémů. Všichni zainteresovaní do problému se k němu vyjádří a navrhnou řešení a poté vedoucí pracovník vybere řešení, které je nejlepší a bude použito. Při rozdělování úkolů je uplatňováno, aby si zaměstnanci sami stanovili cíle, kterých chtějí a mají dosáhnout. Pracovníci se poté více snaží těchto cílů dosáhnout, protože si je stanovili sami a ne podnikové vedení.

### **3.4.2 Očekávání managementu podniku od motivačního programu.**

Podnik nemá motivační program explicitně stanoven v podobě interního dokumentu, se kterým by byli seznámeni všichni zaměstnanci. Podnik vidí veliký problém ve fluktuaci pracovníků zámečnické služby a jejich pracovní morálce. Proto by lepším motivačním programem chtěli toto zlepšit. Vedení vidí, že systém nástrojů řízení pracovní motivace není v ideálním stavu a proto se tedy rozhodl motivační program změnit neboli vylepšit. Podnik si hodně zakládá na zaměstnanecké základně a chce, aby jí zaměstnanci zůstávali věrni.

Podnik nabízí svým zaměstnancům podporu v jejich zvyšování kvalifikace. A to nejen to, že jim schvaluje studijní volna. Nyní dokonce probíhá průzkum, jestli by zaměstnanci neměli zájem o zvýšení své kvalifikace. Toto vzbuzuje u zaměstnanců pocit, že jsou pro podnik důležitými a jsou plně jejich součástí.

Podnik je momentálně v situaci takové, že v zámečnické údržbě je velká fluktuace a ní zrovna moc dobrá pracovní morálka. Toto by chtěl podnik, i díky novému motivačnímu programu změnit. Zaměstnanci jsou pro podnik velice důležití, protože přes dobré a věrné zaměstnance, se lépe dostává svým předsevzatým cílům. Tohoto problému je si podnik dobře vědom a tak chce tuto situaci řešit.

Díky novému motivačnímu programu chce podnik zamezit fluktuaci a nastolit dobrou morálku, která by vedla k lepším výsledkům, protože ty jsou pro podnik nejdůležitější.

Skutečnost, že fluktuace dosahuje skoro 50%, je pro podnik hroživá. Nejčastější důvody odchodu na straně zaměstnanců byla mírná nespokojenost s výší výdělku. Zasahování pracovních povinností do soukromí a taky to, že práce je pro ně nezajímavá, je problémem velkým. Taky na straně zaměstnavatelé jsou důvody k propuštění a to nedodržování pracovní



kázně. Pracovní morálku dělnických profesí charakterizují jejich vedoucí jako problémovou. Většina těchto zaměstnanců musí být k práci pobízena. Neprojevují vlastní iniciativu a snahu. Jsou neochotní a jen hrozby je ovlivní. Jejich práce vyžaduje neustálý dozor a kontrolu. Musí být stanovena přesná pravidla týkající se chodu pracoviště. S ostatními pracovníky nemají vedoucí pracovníci podniku větších problémů.

### **3.4.3 Průzkum názoru na motivaci pracovního jednání**

Vedení podniku se snaží vytvořit přiměřený, pracovníky přijímaný a fungující systém motivace pracovního jednání, k čemuž má přispět i tato práce. Z tohoto důvodu vedení podniku projevilo zájem o provedení průzkumu názoru svých zaměstnanců na tento problém. Základem pro tvorbu motivačního programu je provedení analýzy motivační struktury zaměstnanců. [viz 10].

Jako nejvhodnější metoda pro sběr informací považuji dotazníkové šetření a toto také jsem v podniku provedl v měsíci únoru roku 2010. Při použití této metody jsou dobře znatelné rozdíly v mínění jednotlivých zaměstnanců, které je možno zobrazit. Výsledky se dají také poměrně snadno kvantifikovat a jsou pro zpracování přesné.

### **3.4.4 Dotazníkové šetření**

Požádal jsem zaměstnance zámečnické údržby o vyplnění dotazníku (viz příloha č. 1), který tvoří úvodní slovo a 33 otázek.

V rámci dotazníkového šetření jsem se snažil oslovit všechny zaměstnance na úseku zámečnické údržby a to v měsíci únoru roku 2010. Na úseku zámečnické údržby je zaměstnáno 120 pracovníků. Čili všech 120 pracovníků dostane tento dotazník a také samozřejmě čas na to, aby dotazník řádně vyplnil. I když je v zámečnické údržbě zaměstnáno několik pracovníků, kteří jsou zde poměrně krátkou dobu, tak i těm se dotazník dá, protože i za krátkou dobu se dají vypořádat problémy, které pracovník popíše, a nám mohou pomoci.

S ředitelem a personální náměstkem jsem se dohodl na způsobu distribuce dotazníků. Vedení podniku také seznámilo vedoucí pracovníky se svým záměrem. Zaměstnance poté

žádali vedoucí přímo, ale i já jsem měl možnost je požádat o vyplnění a říci jim pár slov k tomuto, poněvadž část těchto pracovníků znám osobně. Na vyplnění dotazníku měli pracovníci 40 minut, což si myslím, že je dost času, aby si své odpovědi dobře rozmysleli.

Sběr dotazníků jsem provedl z části sám, něco pomohli vedoucí a několik se jich dostalo i na personální oddělení. Šetření trvalo dva týdny, protože někteří zaměstnanci měli dovolenou nebo si zrovna vybírali náhradní volno. Proto také toto šetření trvalo takto dlouho, ale chtěli jsme mít co nejširší vzorek ať můžeme udělat ty správné závěry ke každému problému.

Dotazník je koncipován jako anonymní. Zaměstnance jsem požádal o pokud možno objektivní a hlavně pravdivé informace. Snažil jsem se je seznámit i s dalším využitím získaných dat. Vysvětlil jsem jim, že šetření není namířeno proti nim, ale slouží k vypracování mé diplomové práce a případně celkové výsledky využije vedení firmy.

Některým dotázaným se však zdála anonymita narušena zjišťováním identifikačních údajů a s argumenty, jako např., že mají svých problémů dost, nechtěli odpovídat. Jiní si uvědomovali možnosti zneužití, ale přesto byli ochotni pravdivě odpovědět i s tím, že se za své názory nestydí.

Návratnost dotazníků nebyla podle mých představ, protože se mi vrátilo 84 dotazníků, což představuje návratnost 70%. Myslel jsem si však, že pokud tyto pracovníky znám, že návratnost bude přece jen vyšší.

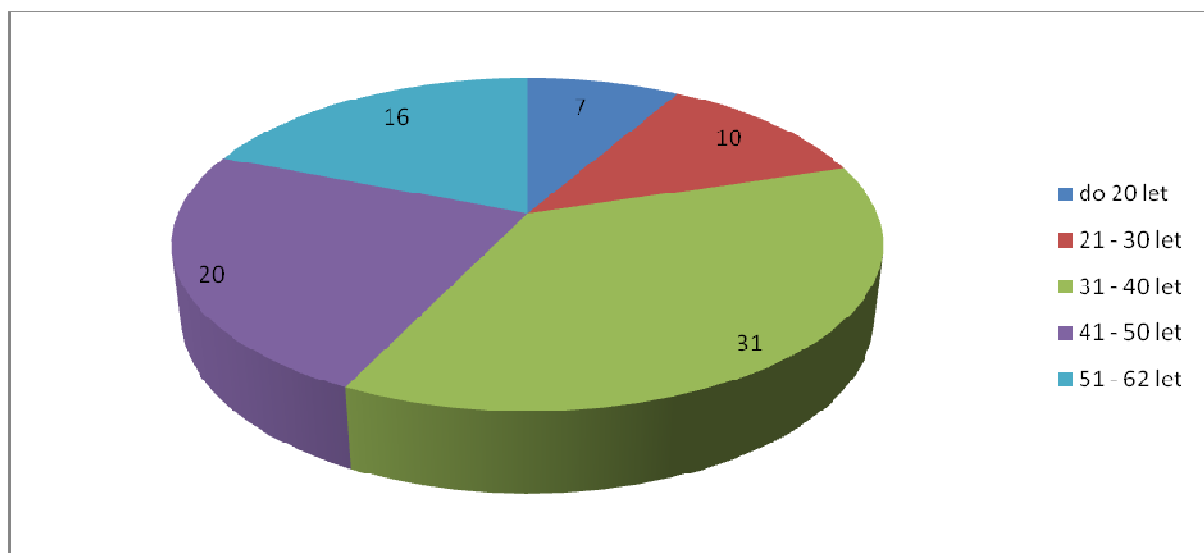
Respondenti bez problémů odpovídali na uzavřené a polozavřené otázky, svůj názor u otevřených otázek vyslovalo jen několik dotázaných. Zřejmě většina nechce ať už ze strachu či jejich pohodlnosti, nebo nedokáže svůj názor vyjádřit.

Mé původní obavy z toho, že motivace je pro mnohé velmi citlivou oblastí, se potvrdily. Velmi kladně hodnotí, že vedení podniku a personální oddělení, projevíli zájem o výsledky šetření a doufám, že povedou k zamyšlení.

### 3.4.5 Popis získaných dat

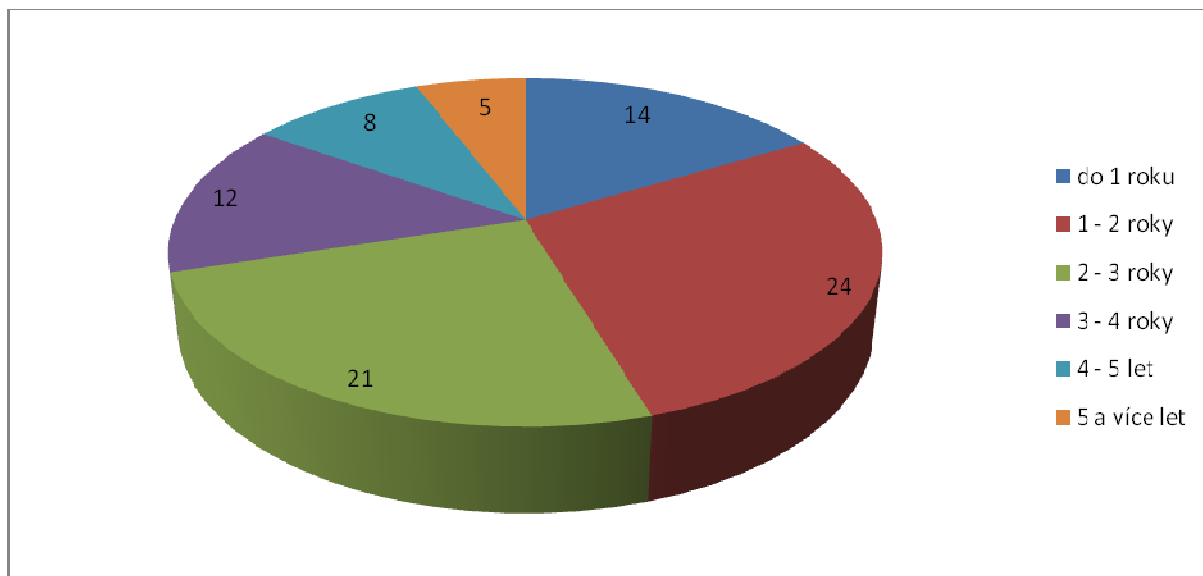
V úvodu bych chtěl charakterizovat skupinu respondentů

- Ze 120 dotázaných jich odpovědělo jen 84 což je jen 70%, z toho 70 mužů což je 83,3% a 14 žen což 16,7%.
- věkovou strukturu respondentů ukazuje graf



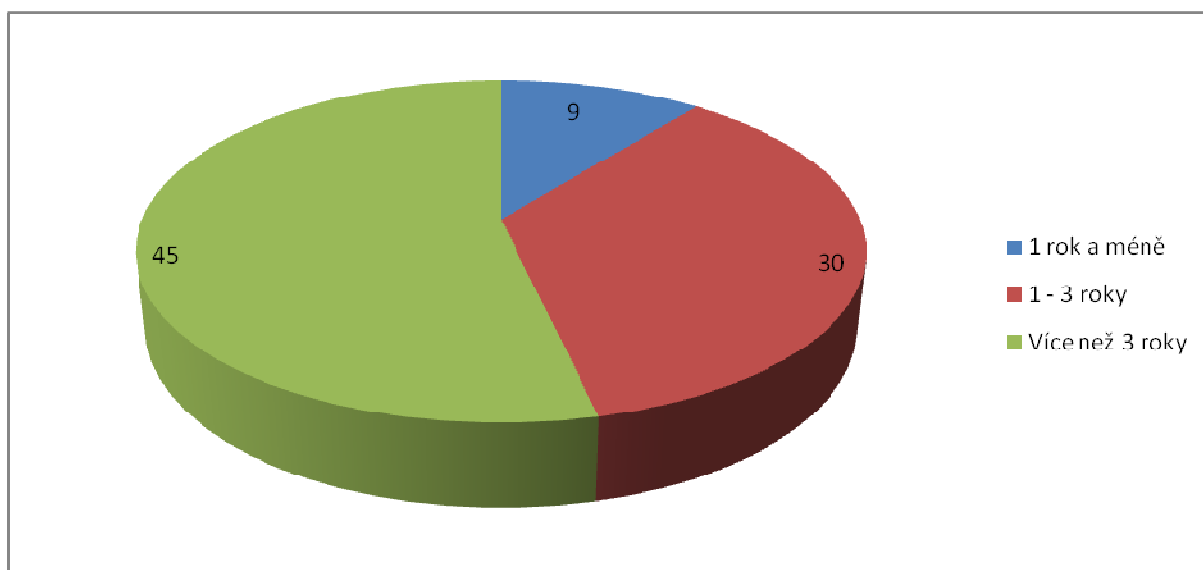
Zdroj: Vlastní výzkum

- struktura respondentů
  - základní vzdělání má 12 respondentů což je 14,3%,
  - vyučeno je 52 respondentů což je 61,9%,
  - středoškolské vzdělání má 18 respondentů což je 21,4%,
  - vysokoškolské vzdělání mají dva respondenti což je 2,4%.
- šetření se účastnilo 8 řídících pracovníků což je 9,5% ostatní pracovníci, jsou bez řídicí pravomoci, to tedy znamená 76 respondentů a to je 90,5%
  - struktura respondentů dle délky zaměstnání v podniku



Zdroj: Vlastní výzkum

Struktura respondentů podle předpokládané délky setrvání u tohoto podniku.



Zdroj: Vlastní výzkum

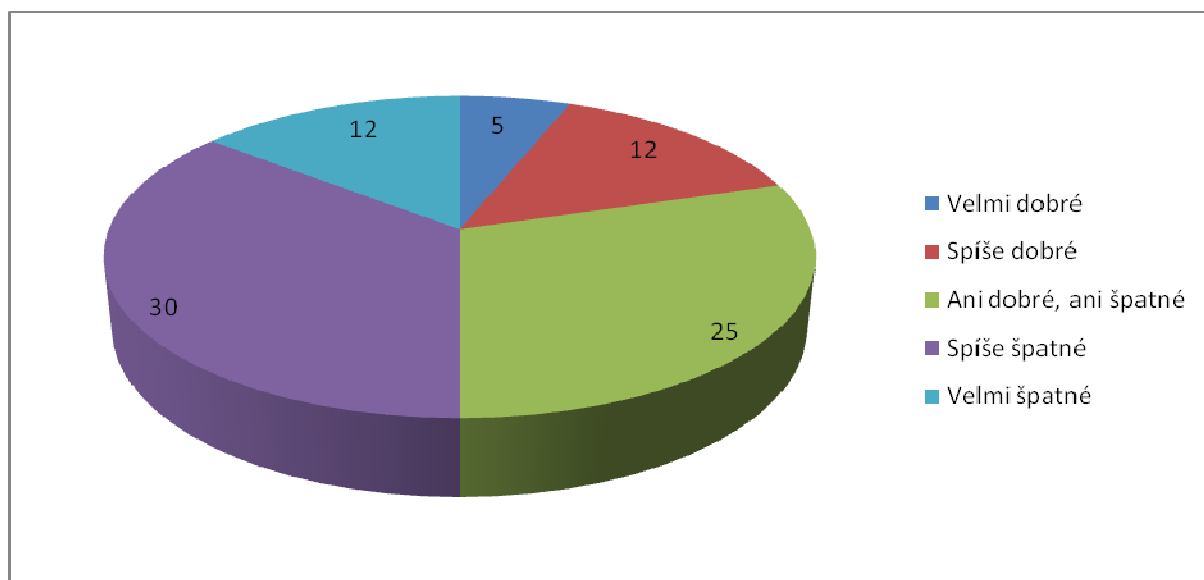
Zde názorně vidíme problém setrvání pracovníků v tomto podniku. Podnik si je právě proto tohoto plně vědom a proto se nyní snaží připravit zajímavější motivační program, aby pracovníci neodcházeli, ale zůstali a byli s touto prací spokojeni a vybudovali výborné klima celého podniku.

Tady je shrnuto prvních 6 otázek z dotazníku, kde respondenti odpovídali na osobní otázky a to tyto co se pohlaví týče, jejich věku, vzdělání, setrvání v tomto zaměstnání, jestli pracují s řídicí či bez řídicí pravomoci. Dále se budu věnovat popisu jednotlivých odpovědí na dané otázky.

#### Otázka č. 7: Jak hodnotíte klima, které je ve vašem podniku?

Tuto otázku jsem zařadil úmyslně, protože si myslím, že celková úroveň klimatu velmi úzce souvisí s motivací všech pracovníků. Motivace patří k vnitřním faktorům, které utvářejí a ovlivňují klima v podniku. Pokud vládne v podniku velmi příznivé klima, je to pro zaměstnance signál podávat i lepší výkony. Aniž by si to zaměstnanci uvědomovali.

Jen 5 pracovníků hodnotí klima jako velmi dobré, což je v přepočtu 6%, a dále potom 12 pracovníků klima hodnotí jako spíše dobré, což je 14,3%, 25 pracovníků odpovědělo ani dobré ani špatné a to je 29,8%, 30 pracovníků hodnotí pracovní klima jako spíše špatné a to je 35,7% a dokonce 12 pracovníků odpovědělo, že klima v podniku je velmi špatné což je 14,3%. Tady se ukazuje, že opravdu zaměstnanci necítí motivaci setrvat u tohoto podniku, poněvadž klima podniku nehodnotí pozitivně, což znamená velký problém.

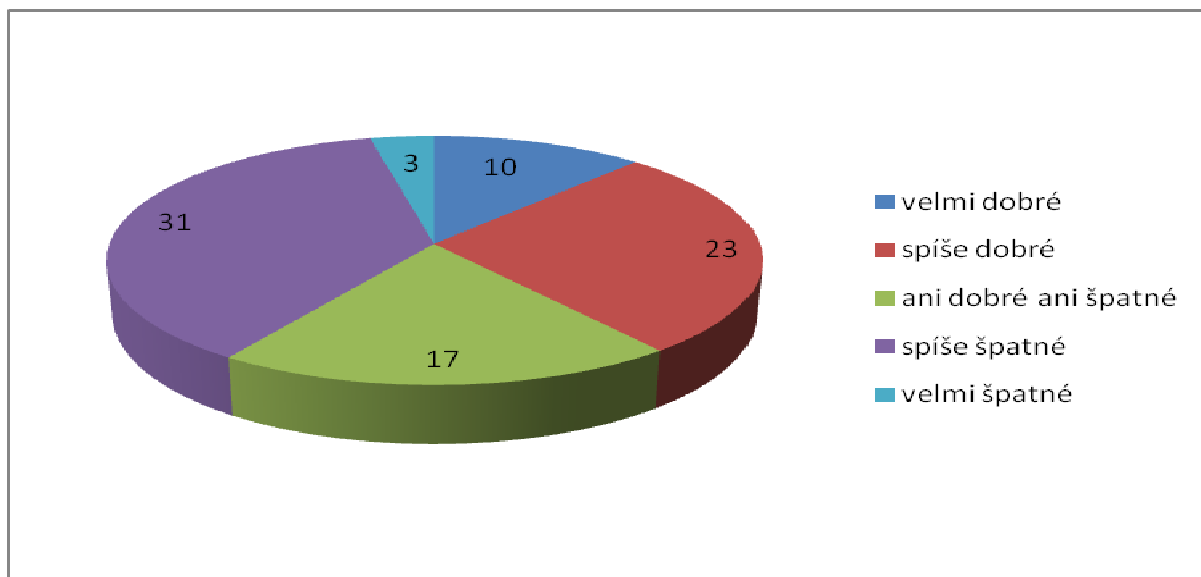


Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 8: Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky v podniku?

Tato otázka je velmi důležitá, protože dobré pracovní vztahy na pracovišti jsou základem pro podávání dobrých pracovních výsledků. Výborné vztahy na pracovišti mohou znamenat velmi dobré pracovní výsledky a pracovní morálku.

Za velmi dobré považuje vztahy na pracovišti pouze 10 pracovníků a to je 11,9%, za spíše dobré je považuje 23 pracovníků tedy 27,4%, za ani dobré a ani špatné je považuje 17 pracovníků tedy 20,2%, spíše špatné to napsalo 31 pracovníků a to je 36,9% a za velmi špatné vztahy na pracovišti považují 3 pracovníci tedy 3,6%.

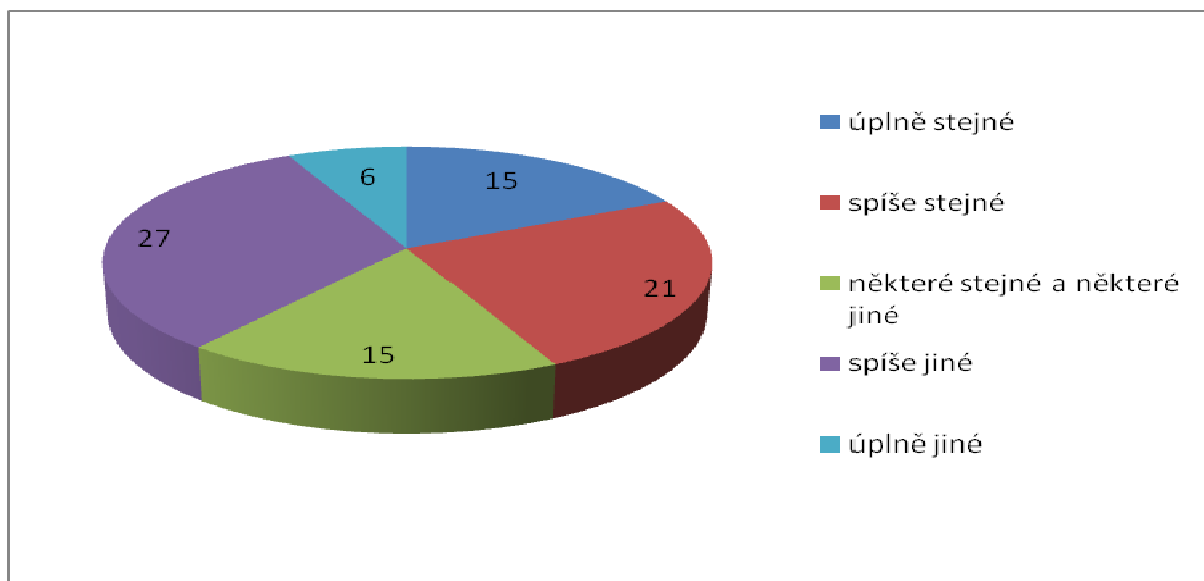


Zdroj: Vlastní výzkum

### Otázka č. 9: Jaké spolupracovníky, by jste zvolil (a), do pracovního týmu?

Tato otázka předurčuje komunikaci v týmu neboli, na pracovišti. Jsou-li pracovníci se svými kolegy nadmíru spokojeni, je toto velkým krokem kupředu, protože jejich motivace je potom velmi upřímná a silná.

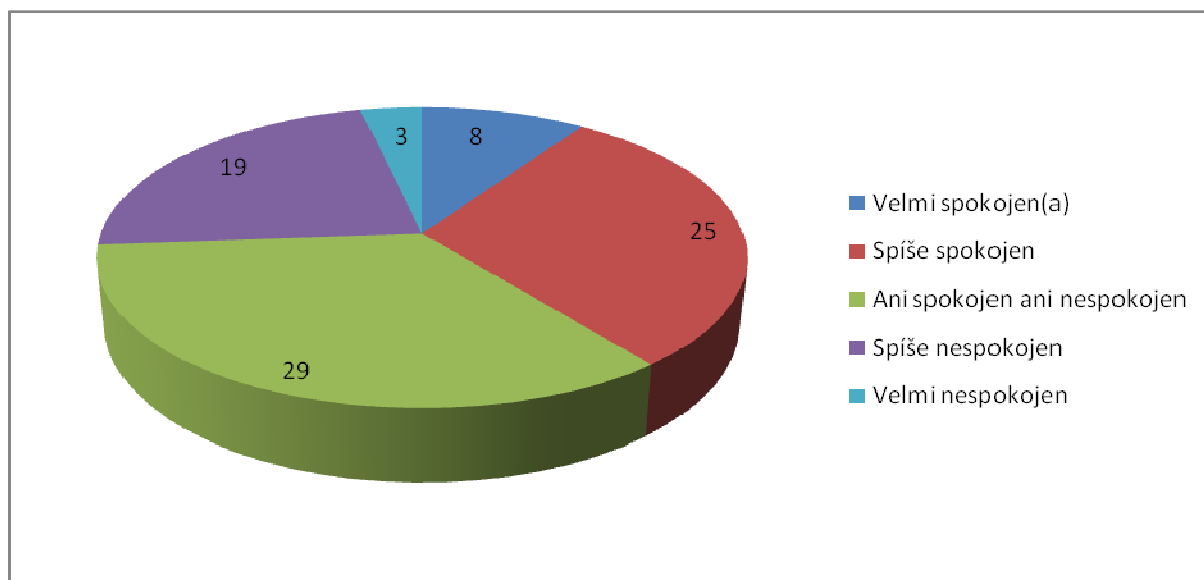
Úplně stejné spolupracovníky by zvolilo 15 pracovníků, a to je 17,9%, spíše stejné spolupracovníky by zvolilo 21 respondentů, což znamená 25%, některé stejné a některé jiné by zvolilo 15 dotázaných, což je 17,9%, spíše jiné spolupracovníky napsalo 27 dotázaných, tedy 32,1% a nakonec úplně jiné spolupracovníky by chtělo 6 pracovníků, tedy 7,1%.



Zdroj: Vlastní výzkum

#### Otázka č. 10: Jste spokojen(a) se svou prací?

Dotázaní v těchto odpovědích vystihují svůj vztah k práci, kterou vykonávají. Samozřejmě, že kladná odpověď by byla pro podnik přínosem, protože by znamenala výborné klima, které zaměstnanci podporují.



Zdroj: Vlastní výzkum

Bohužel jen 8 respondentů odpovědělo, že jsou se svou prací velmi spokojeni, což činí jen 9,5%, síše spokojených respondentů bylo 25, což je 29,8%, ani spokojených ani

nespokojených bylo 29 respondentů což je v přepočtu 34,5% a dále spíše nespokojených bylo 19 tedy 22,6%, a nakonec velmi nespokojených byli 3 respondenti tedy 3,6%.

**Otázka č. 11: Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku nesouhlasně, uveďte s čím nejste spokojen.**

Tady byla poznat trochu ostýchavost pracovníků nebo nezkušenost s tímto zjišťováním informací, protože i když tedy odpověděli nesouhlasně, tak jsem se s mnoha příčinami proč tomu takto je, nesetkal.

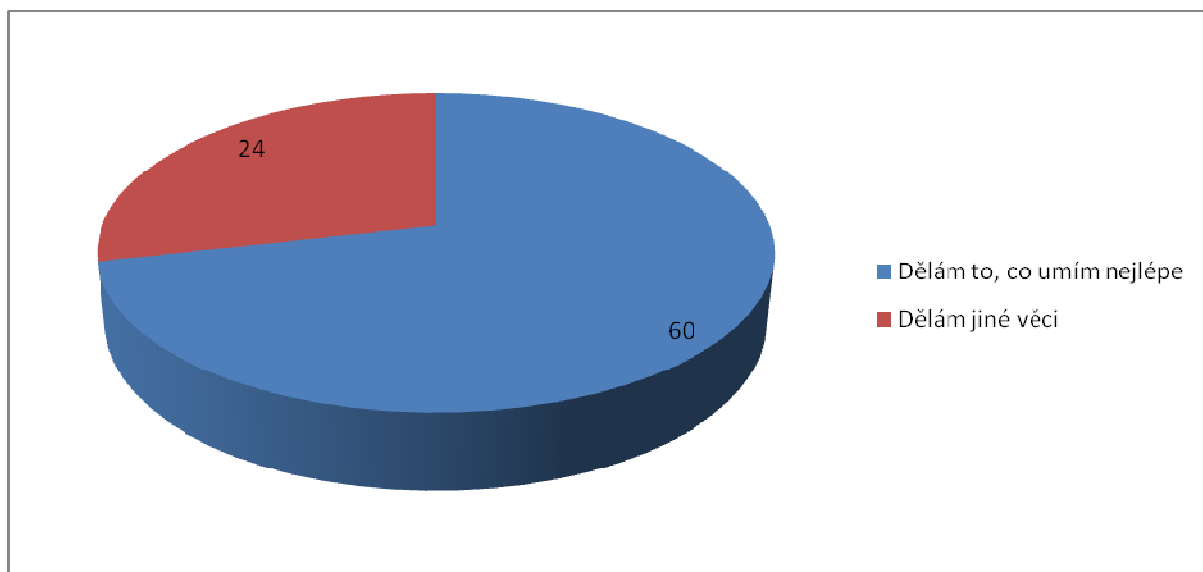
Většina odpovědí byly tyto, že se jim od nařízených nedostává přesných informací, i když jsou pravidelné schůzky a toto bylo od 6 respondentů. Dále potom i ta skutečnost, že není dostatečně práce organizována a mnohdy vzniká chaos, odpovědělo 5 respondentů. Také se zde objevily odpovědi, že nejsou dostatečně spokojeni s pracovními podmínkami, takto odpovědělo 4 respondentů, a také to, že jim práce zasahuje mnohdy do soukromí, takhle odpovědělo 7 respondentů. A v neposlední řadě i problém s mezilidskými vztahy na pracovišti. Takto se zmínilo 11 respondentů.

I když těchto odpovědí bylo málo, i tak byly vodítkem pro další práci při návrhu pro zlepšení motivačního programu. Právě tyto odpovědi by měly otevřít vedení podniku oči, s čím vlastně jejich pracovníci nejsou spokojeni.

**Otázka č. 12: Vykonáváte v tomto podniku činnost, kterou umíte nejlépe, nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly?**

Tady v této otázce se vyskytlo velké procento těch pracovníků, kteří vykonávají činnost, kterou umějí nejlépe. Což je velice pozitivní, protože toto je také velmi důležitý faktor pro spokojenost pracovníků.

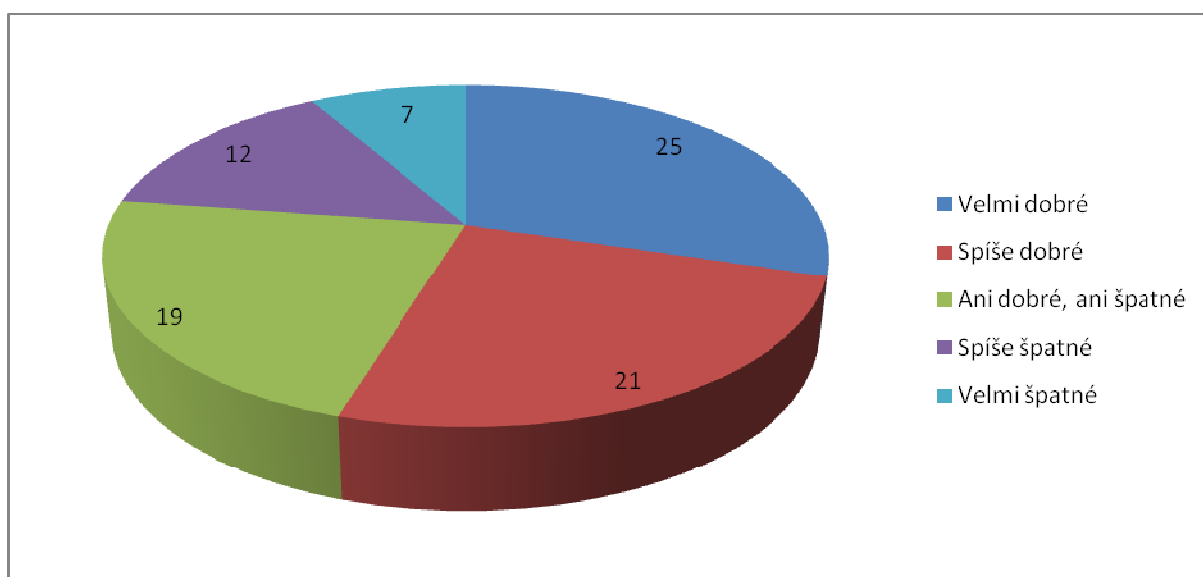




Zdroj: Vlastní výzkum

Dělám to, co umím nejlépe odpovědělo 60 respondentů tedy 71,4%, a dělám jiné věci odpovědělo 24 respondentů což znamená 28,6%.

**Otázka č. 13: Jak hodnotíte celkové uznání, kterého se Vám za Vaši práci dostává?**

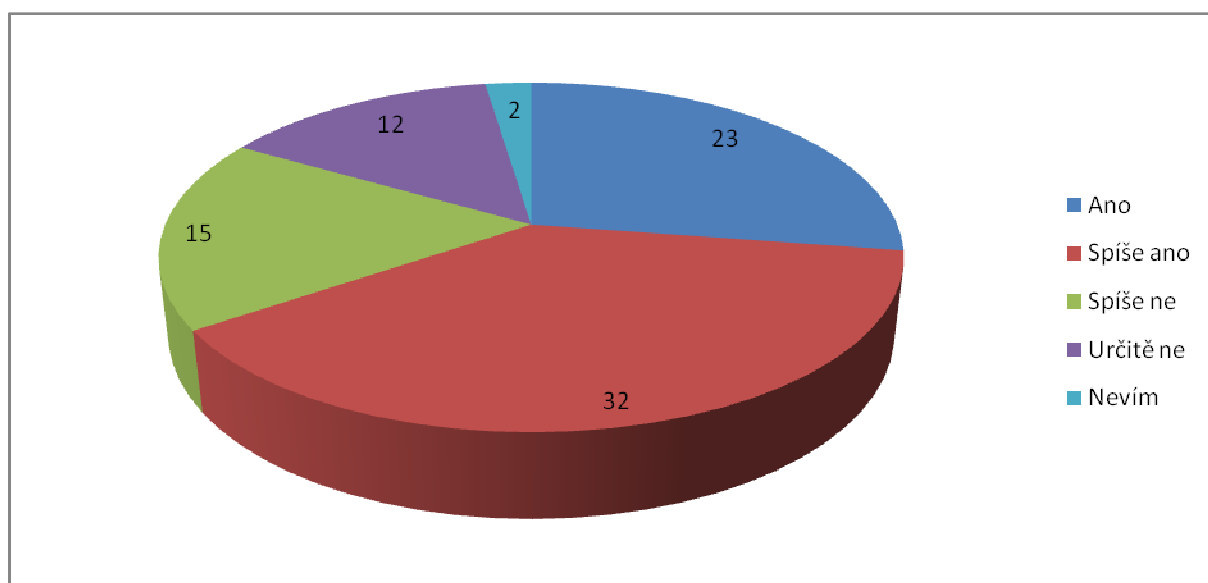


Zdroj: Vlastní výzkum

Velmi dobrého uznání se dostává 25 respondentům což je tedy 29,8% a to je velmi dobré číslo. Spíše dobrého uznání se dostává 21 respondentům tedy 25%, ani dobrého a ani špatného se dostává 19-ti respondentům a to je 22,6%, spíše špatného uznání se dostává 12-ti respondentům tedy 14,3% a nakonec velmi špatného uznání se dostává 7 respondentů, tedy 8,3%.

**Otázka č. 14: Máte možnost při práci v tomto podniku rozvíjet svoje profesní schopnosti?**

Toto je velmi podstatné pro podnik podporovat své pracovníky, protože lidské zdroje a jejich rozvíjení je jediná šance jak udržet podnik na špici a dosahovat svých vytýčených cílů. Bez neustálého sebevzdělávání může časem podnik dojít k problémům, které jen stěží bude řešit. Podporovat pracovníky ve zvyšování své kvalifikace je v dnešním se globalizujícím se světě velmi podstatné a nutné.

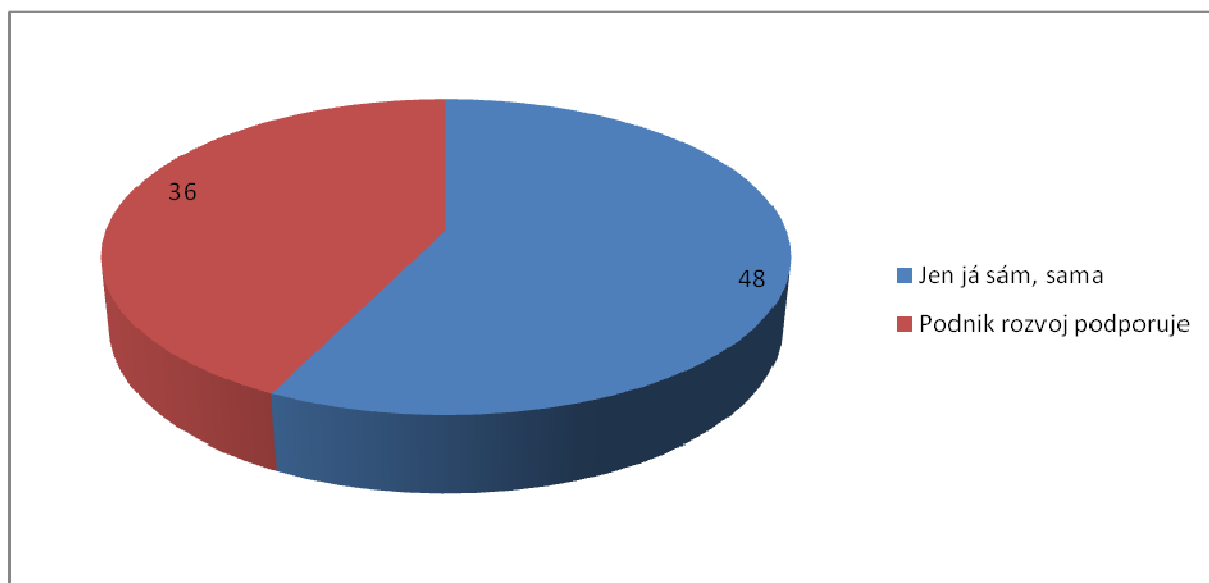


Zdroj: Vlastní výzkum

Ano mám možnost se sebevzdělávat a rozvíjet se odpovědělo 23 respondentů to je tedy 27,4%, spíše ano odpovědělo 32 respondentů což je 38,1%, spíše ne odpovědělo 15 respondentů tedy 17,9%, určitě ne odpovědělo 12 respondentů 14,2% a nakonec 2 pracovníci odpověděli, že neví a to je tedy 2,4%.

**Otázka č. 15: Podporuje podnik Váš rozvoj nebo se o svůj rozvoj staráte jen sám, sama?**

Je dobré když se i podnik stará a hlavně zajímá o rozvoj svých pracovníků a nabízí jim možnosti, v jakém směru by se mohli rozvíjet a plně je v tomto podporovat. Hledat kurzy, školy, a obory pro své pracovníky je v dnešním se rychle rozvíjejícím se světě prioritou.

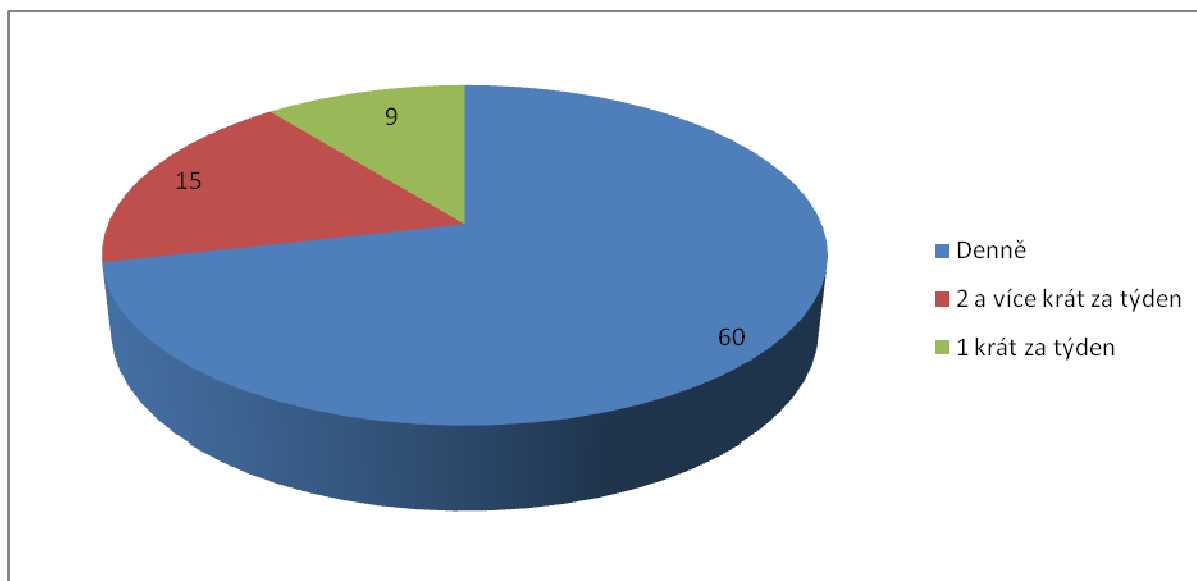


Zdroj: Vlastní výzkum

Jen já sám, sama odpovědělo 48 respondentů což je 57,1%, a na podnik podporuje rozvoj, odpovědělo 36 respondentů a to je 42,9%.

**Otázka č. 16: Jak často máte pracovní schůzky?**

Pracovní schůzky jsou přínosné jak pro podřízené pracovníky, tak i pro nadřízené pracovníky. Funguje zde zpětná vazba, která je pro dosahování dobrých výsledků velmi důležitá, protože jak podřízení tak i nadřízení mohou ihned reagovat a říci svůj názor. Dnes se hodně používá v podnicích brainstorming. Je dobré, když pracovníci přesně vědí, co mají za pracovní úkoly a jsou rozdány přesné kompetence k tomu.

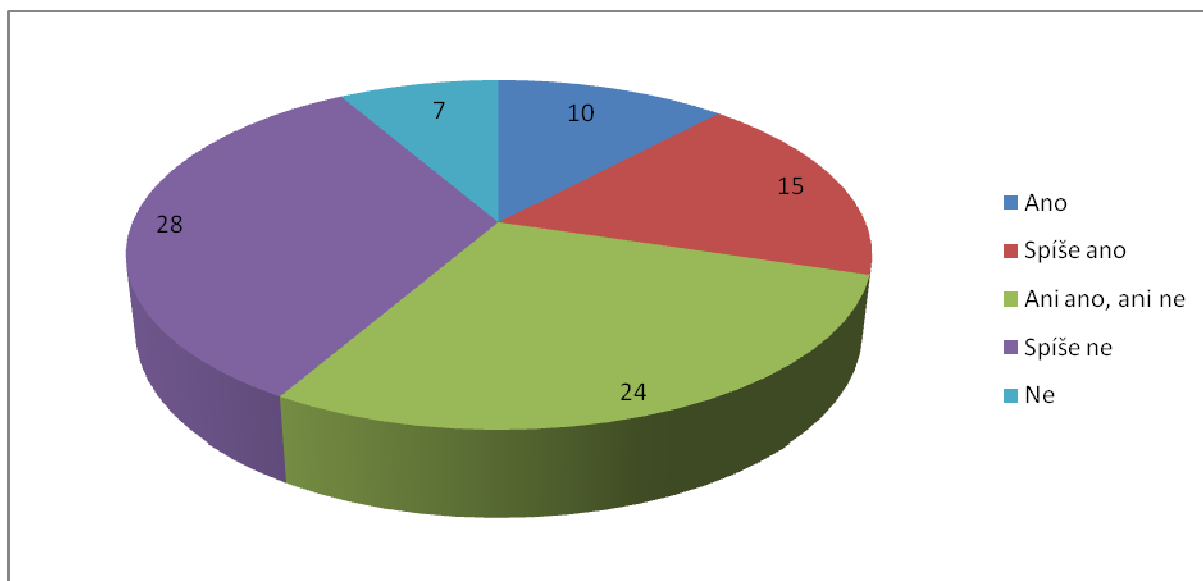


Zdroj: Vlastní výzkum

Denně odpovědělo 60 respondentů, což znamená 71,4%, 2 a vícekrát týdně odpovědělo 15 respondentů což je 17,9% a 1 krát za týden odpovědělo 9 respondentů a to je 10,7%. Další možnost uvést jinou odpověď neudělal žádný respondent.

#### **Otázka č. 17: Dostáváte informace pro Vaši práci včas a úplné?**

Dostávat přesné a včasné informace je velmi důležité pro pracovní výkon, pokud by měli pracovníci dostávat informace nepřesné nebo dokonce opožděně, tak by to mohl být velký problém, nejen s pracovním výkonem a výsledkem, ale také by to mohlo zhoršit pracovní morálku. A tím pádem i celkové klima n pracovišti.

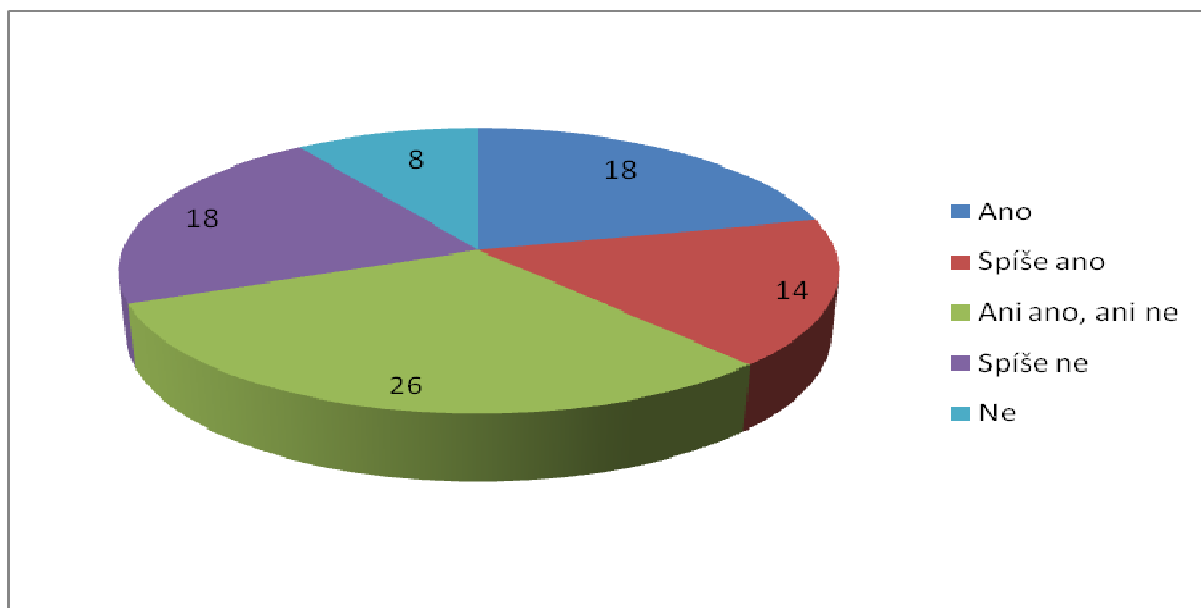


Zdroj: Vlastní výzkum

Ano odpovědělo 10 respondentů tedy 11,9%, spíše ano odpovědělo respondentů 15 a to je 17,9, ani ano ani ne odpovědělo 24 dotázaných což je 28,6%, spíše ne napsalo 28 respondentů což je 33,3% a nakonec 7 respondentů odpovědělo, že se jim nedostanou informace včas a úplně a to je 8,3%.

#### **Otázka č. 18: Jsou pro Vás pracovní schůzky přínosné?**

To jestli je pro pracovníka pracovní schůzka přínosná, je velmi důležité pro jeho výkon a pracovní morálku, pokud není pro něj přínosem, tak to znamená, že se mu nedostává dostatek správných informací, které pro svou práci určitě potřebuje, proto si myslím, že na pracovní schůzky by měl být kladen důraz a to v tom, že by pracovník měl ze schůzky odcházet s dostatečnými informacemi a to nejen co se práce týče, ale i cílů a směr podniku.



Zdroj: Vlastní výzkum

Ano odpovědělo 18 respondentů, tedy 21,4%, spíše ano odpovědělo 14 respondentů, což je 16,7%, ani ano, ani ne odpovědělo 26 respondentů, tedy 31%, spíše ne odpovědělo 18 respondentů což je 21,4% a ne odpovědělo 8 respondentů a to je 9,5%.

#### **Otázka č. 19: Jestli Vám něco na pracovních schůzkách nevyhovuje, tak uveďte.**

Tady se setkáváme znovu s otevřenou otázkou, která jak se zdá dělá pracovníkům problém a to, v tom, že se nevyjádří. Nevím, zda mají strach se vyjádřit nebo sami nevědí, co by se dalo zlepšit nebo co jim vysloveně nevyhovuje.

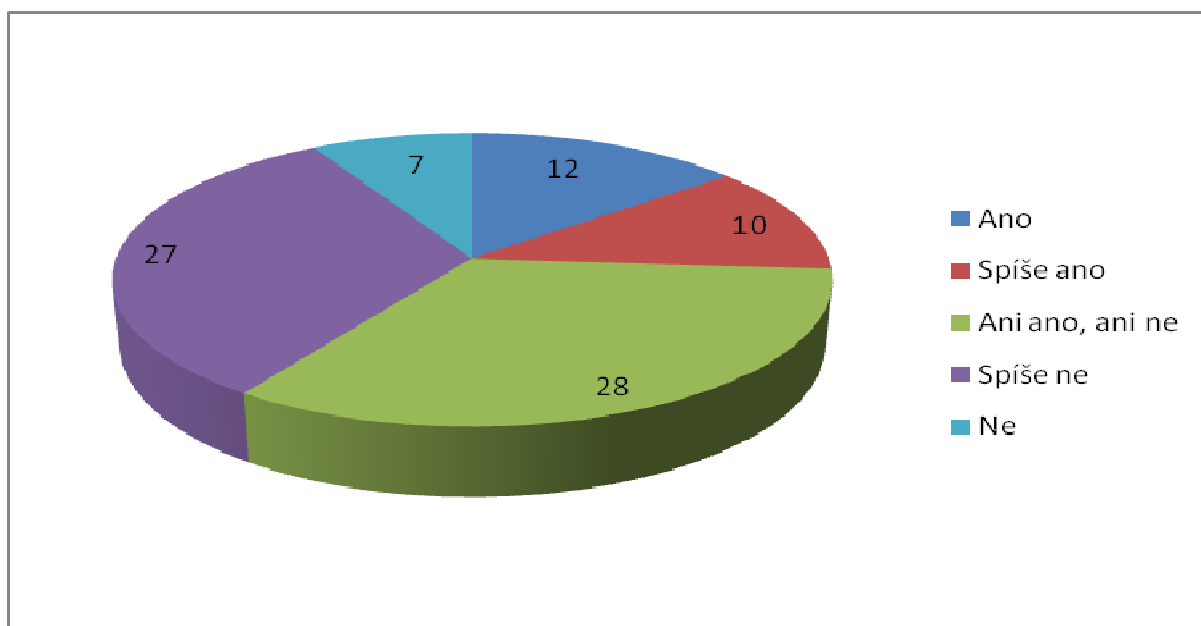
Pro návrh nového motivačního programu a vůbec pro zlepšení celkového podnikového klima je toto však velmi důležité a podnik by měl zaměstnancům nějak vysvětlit, že se nemusejí obávat žádného postihu, a že je to pro dobro všech pokud mají něco zlepšit. Otevřenost je zde více, než vítána a v dnešním globalizujícím světě je nutností.

Přesto několik respondentů, kteří odpověděli, by uvítali větší otevřenost právě ze strany vedení a to právě o tom, co se právě děje v podniku. Jestli je podnik úspěšný či nikoli. Takto odpovědělo 10 respondentů. Všechny problémy by chtěli pracovníci znát a vědět o nich. Uvítali by například nějaký interní týdeník či měsíčník o dění v podniku, ale nejen

uvnitř, ale i navenek. Takto odpovědělo 11 respondentů. Z organizačního pohledu vidí také problém v nedochvilnosti některých pracovníků, což bez potrestání kazí pracovní morálku. Toto napsalo 5 respondentů.

**Otázka č. 20: Jsou Vaší nadřízení pracovníci připraveni Vás vyslechnout, když to potřebujete?**

Tato otázka je velmi důležitá, protože nadřízený pracovník, by měl být vždy připraven svého podřízeného pracovníka vyslechnout a to nejen v pracovních otázkách, ale také v jeho soukromých. Protože pokud má pracovník nějaké problémy, tak to samozřejmě zhoršuje jeho pracovní výkon a může to mít vliv na celou skupinu, kde pracovník právě pracuje. A dále pak na celé pracovní klima všech.

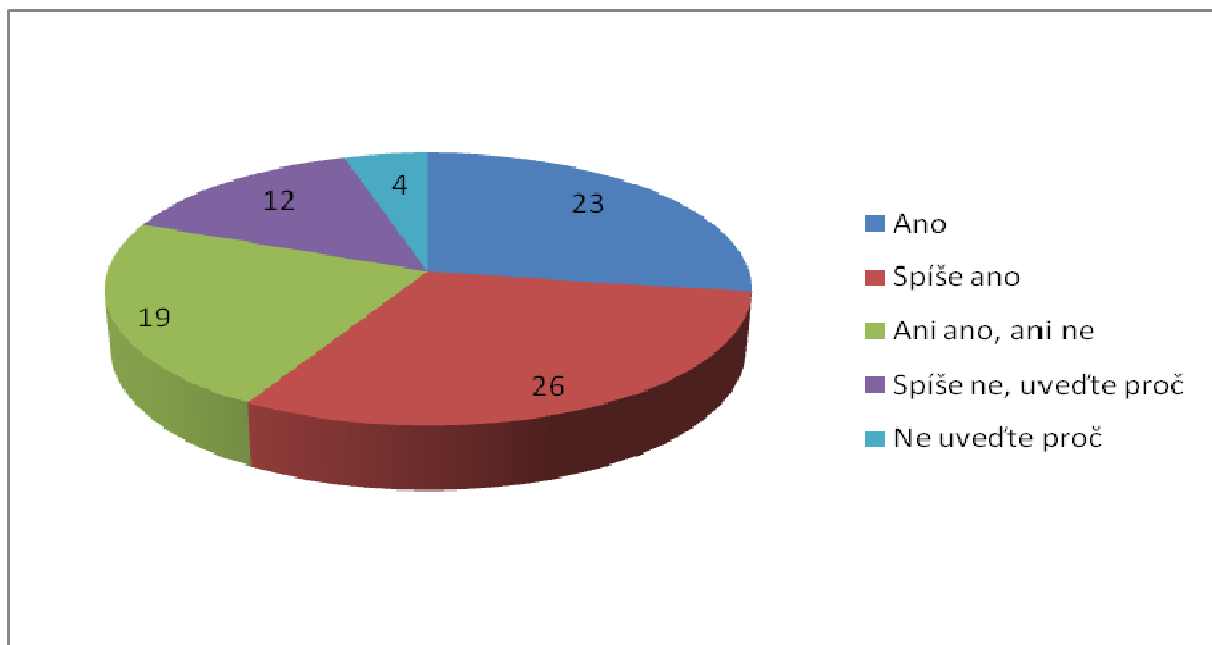


Zdroj: Vlastní výzkum

Kladně tedy ano odpovědělo jen 12 pracovníků což přepočteno na procenta 14,3. Spíše ano odpovědělo 10 pracovníků což je 11,9%. Ani ano, ani ne odpovědělo 28 pracovníků, tedy 33,4%. Spíše ne odpovědělo 27 pracovníků a to je tedy 32,1%, A záporně se vyjádřilo 7 pracovníků a to je 8,3%.

**Otázka č. 21: Vyhovují Vám pracovní podmínky, jako jsou vybavenost, osvětlení, hluk, čistota?**

Podstatou dobře vykonané práce, může být vybavenost, co se nářadí týče, nebo osvětlení prostor, kde se pracuje, dále může mít i hluk velký podíl na vykonané práci nebo zhoršení zdravotního stavu, což může mít za následek i absenci. A v neposlední řadě jde i o čistotu a to nejen na pracovišti jako takovém, ale i místo, kde se pracovníci převlékají, nebo kudy přichází. Toto jsou všechno aspekty, které ovlivňují pracovní výkon. Proto by se mělo vedení podniku snažit o co nejpříjemnější podmínky, které může svým pracovníkům poskytnout.



Zdroj: Vlastní výzkum

Kladně odpovědělo 23 respondentů což je 27,4%, Spíše ano takto, odpovědělo 26 dotázaných, což představovalo 30,9%, ani ano, ani ne odpovědělo 19 respondentů a to je 22,6%, Spíše ne odpovědělo 12 respondentů a to je 14,3% a nakonec ne odpověděli 4 respondenti a to je 4,8%.

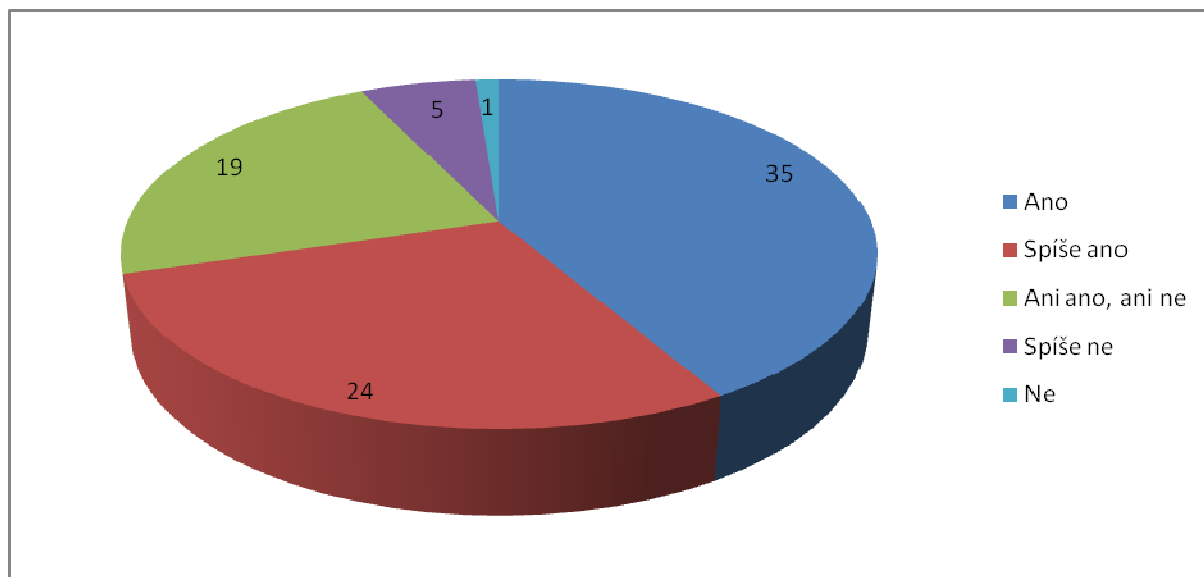
U záporných odpovědí jsme se nejvíce potkali s nevyhovující čistotou, která byla hlavně uváděna na pracovišti. Takto odpověděli 10 respondenti. Podnik, však má velmi výkonnou stanici odprášení, která splňuje limity prachu v ovzduší, které je dáno Evropskou



unií. Dále byl také uváděn nevyhovující vybavenost, co se právě pracovního náradí týče. Takto odpovědělo 6 respondentů.

#### Otázka č. 22: Zasahují Vaše pracovní povinnosti i do Vašeho soukromého života?

Pro pracovníka je důležité, aby po práci relaxoval a na práci nemyslel. Jedině tak mohou vedoucí pracovníci od svých podřízených očekávat vysoké výkony. Pokud musí pracovníci myslet na práci i ve svém volném čase, tak si psychicky od této činnosti neodpočinou.



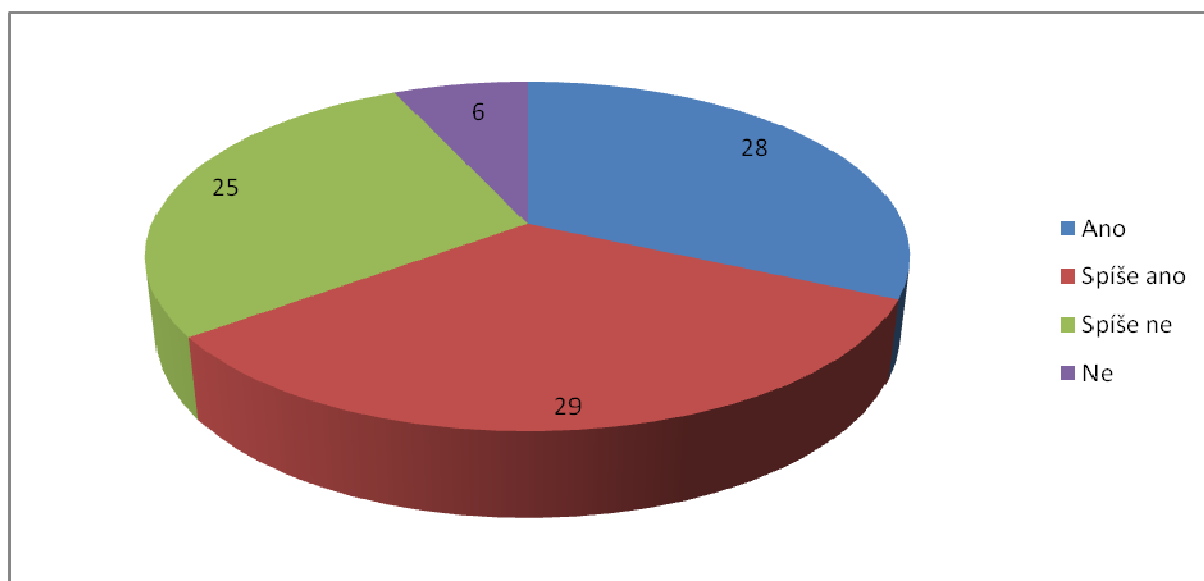
Zdroj: Vlastní výzkum

Ano odpovědělo 35 respondentů což je 41,7%, spíše ano odpovědělo 24 respondentů a tedy 28,6%, ani ano ani ne odpovědělo 19 respondentů což je 22,6%, spíše ne odpovědělo 5 respondentů a tedy 5,9% a ne odpověděl 1 respondent, což znamená 1,2%.

#### Otázka č. 23: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Toto otázkou se snažíme zjistit, jestli jsou pracovníci se svou výší mzdy spokojeni. Tedy hlavně tím, zda-li se myslí že jsou úměrně ohodnoceni svému výkonu. Jestli že jsou

pracovníci s výši odměny za práci spokojeni je to pro vedení podniku jeden z velkých úspěchů a mohli by se tedy zaměřit na jiné odměny a benefity nežli jen na mzdové podmínky.

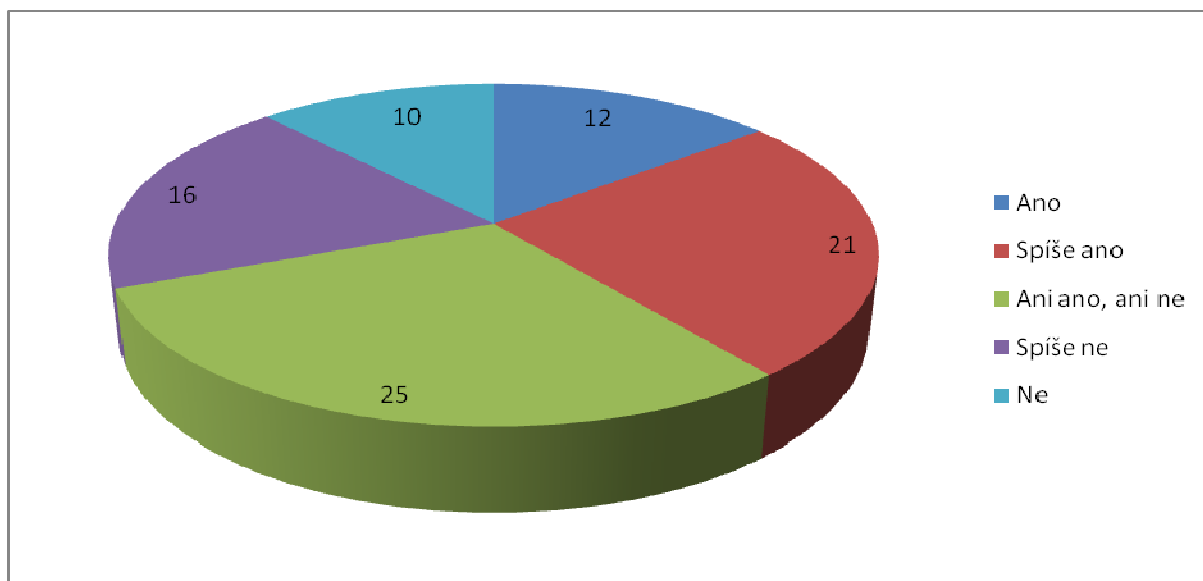


Zdroj: Vlastní výzkum

To že jsou pracovníci se svým ohodnocením spokojeni odpovědělo kladně 28 pracovníků a to je tedy 33,4%, Spíše ano odpovědělo 29 pracovníků tedy 34,5%, spíše ne tuto otázku ohodnotilo 21 respondentů což je 25% a nakonec ne odpovědělo 6 pracovníků tedy 7,1%.

#### **Otázka č. 24: Je pro Vás srozumitelný systém pro odměňování?**

Pro pracovníka je velmi důležité, aby znal veškeré podmínky k tomu, jak je hodnocen. Pokud nerozumí tomuto principu odměňování a neví za, co a kdy může dostat odměnu nebo dokonce být povýšen může být pro pracovníka frustrující a tudíž spíše demotivující, nežli bychom tedy potřebovali. Pracovník by měl velice dobře vědět, za co může být odměněn. Pokud ví, jaká jsou přesná pravidla, tak to může být jeho hnací silou, která pomůže motivaci nejen tohoto pracovníka, ale například i celé skupiny ne-li celého podniku.

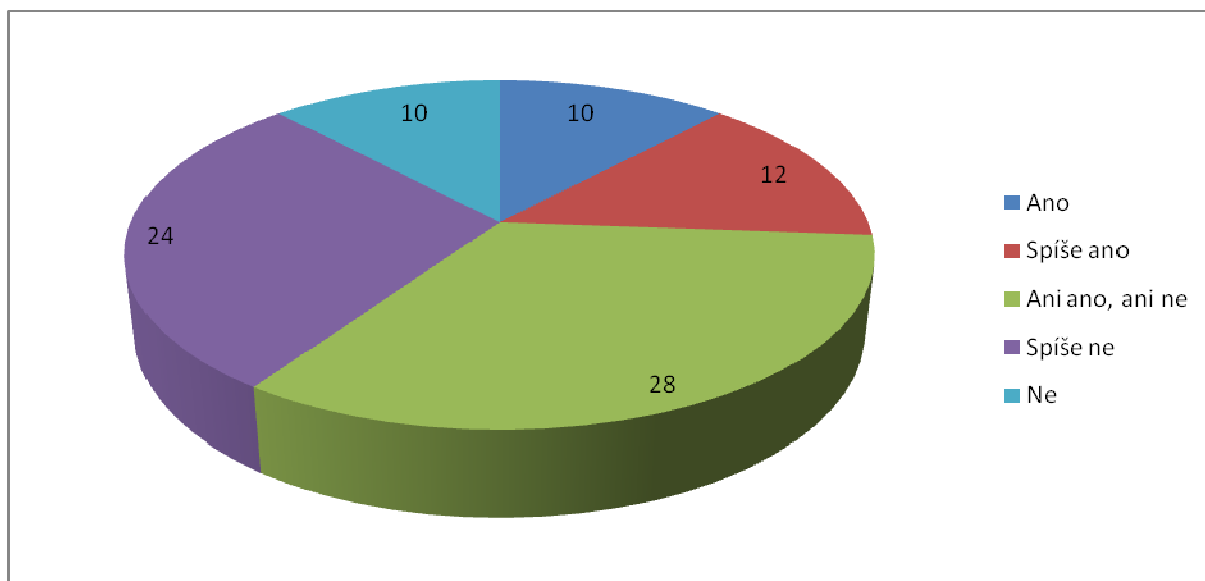


Zdroj: Vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovědělo 12 respondentů, že je pro ně systém odměňování srozumitelný což je 14,3%. Ž tomuto systému spíše rozumí, odpovědělo 21 dotázaných což je 25%, ani ano, ani ne, uvedlo 25 dotázaných což je 29,8%, spíše nerozumí 16 dotázaných tedy 19% a nerozumí vůbec, zaznamenalo 10 dotázaných, tedy 11,9%.

#### Otázka č. 25: Domníváte se, že je systém odměňování motivující?

Jen motivující odměňovací systém vede k úspěchu a to nejen u pracovníků, ale s motivací roste výkon a to mohou pak ocenit zákazníci, kteří se k podniku budou vždy vracet a to je pro podnik velice důležité. Tedy motivující odměna je velká podstata pro fungování celého podniku.



Zdroj: Vlastní výzkum

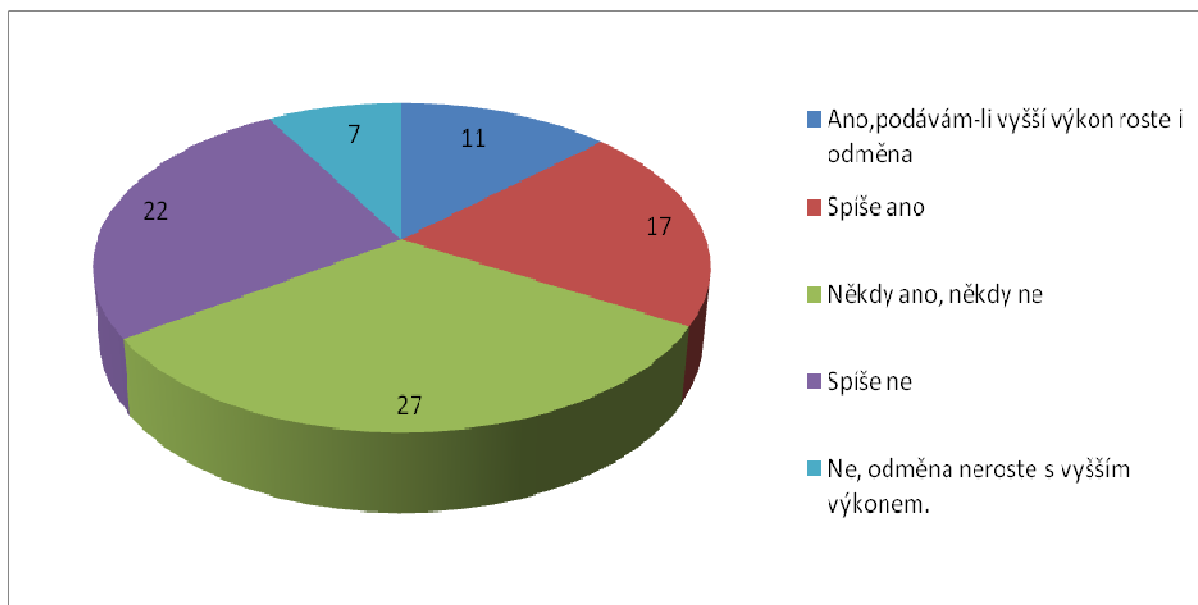
Ano odpovědělo 10 respondentů což je 11,9%, spíše ano odpovědělo 12 respondentů tedy 14,3%, ani ano, ani ne tedy neutrální odpověď zvolilo 28 respondentů tedy 33,3%, spíše ne odpovědělo 24 respondentů a to je 28,6% a nakonec, že systém není motivující, odpovědělo 10 respondentů tedy 11,9%.

#### **Otázka č. 26: Pokud jste na předchozí otázce odpověděli záporně, uveďte proč?**

Opět se setkáváme u otevřené odpovědi, kde jsme se mnoha ohlasů nedočkali. Někteří však uvedli, že není jasné stanovení osobní ohodnocení, že záleží jen na člověku, který toto píše. Že právě u tohoto není zohledněn osobní výkon. Takto odpovědělo 18 respondentů. Taktéž, že není jasné stanovená odpovědnost, za kterou je hodnocení dáváno. Toto odpovědělo 9 respondentů. Taktéž, že není jasné dáno, jestli je hodnocení týmové nebo osobní. Takto odpovědělo 7 respondentů.

#### **Otázka č. 27: Roste s vyšším výkonem i Vaše odměna?**

Jak se zdá mohla by tato otázka znít až nelogicky, ale bohužel i v mnohých podnicích je to tak, že i když pracovník podává vyšší výkon, jeho odměna zůstává neměnná. Což může být následně pro pracovníka demotivující a jeho výkon může jít poté rychle dolů. Proto byla tato otázka položena. Jestli jsou si tohoto pracovníci vědomi.

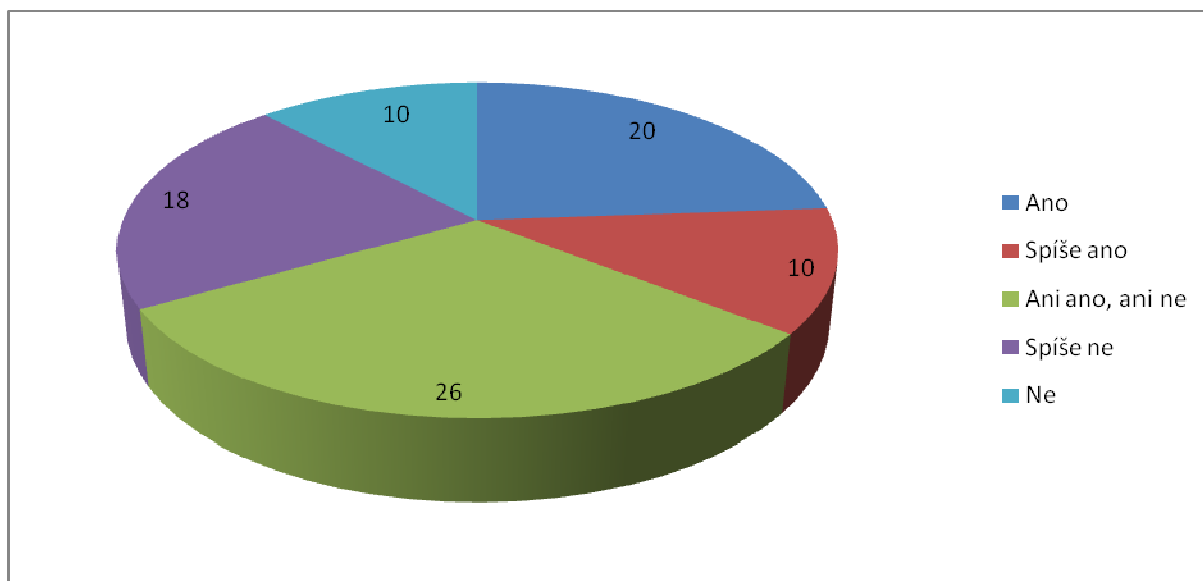


Zdroj: Vlastní výzkum

Ano odpovědělo 11 respondentů tedy 13,1%, spíše ano, tak to cítí 17 respondentů a to je 20,2%, někdy ano, někdy ne, odpovědělo 27 respondentů tedy 32,2%, spíše ne odpovědělo 22 respondentů což je 26,2% a nakonec ne odpovědělo 7 respondentů tedy 8,3%.

#### **Otázka č. 28: Znáte dobře systém zaměstnaneckých výhod ve Vašem podniku?**

Znát tento systém, by mělo být pro pracovníka samozřejmostí, ale pokud se mu těchto znalostí nedostává již od vedení podniku, tak potom neví, za co a kdy může dostat nějaké výhody. V každém podniku by měla být jasně daná pravidla, co se právě zaměstnaneckých výhod týče. Pokud pracovník neví na co má nárok, nebo to co si zaslouží, nemá potřebu podávat vyšší výkon, aby nějaké té výhody dosáhl. Někteří víjen to co dostanou, ale to, nač mají nárok, nevědí.

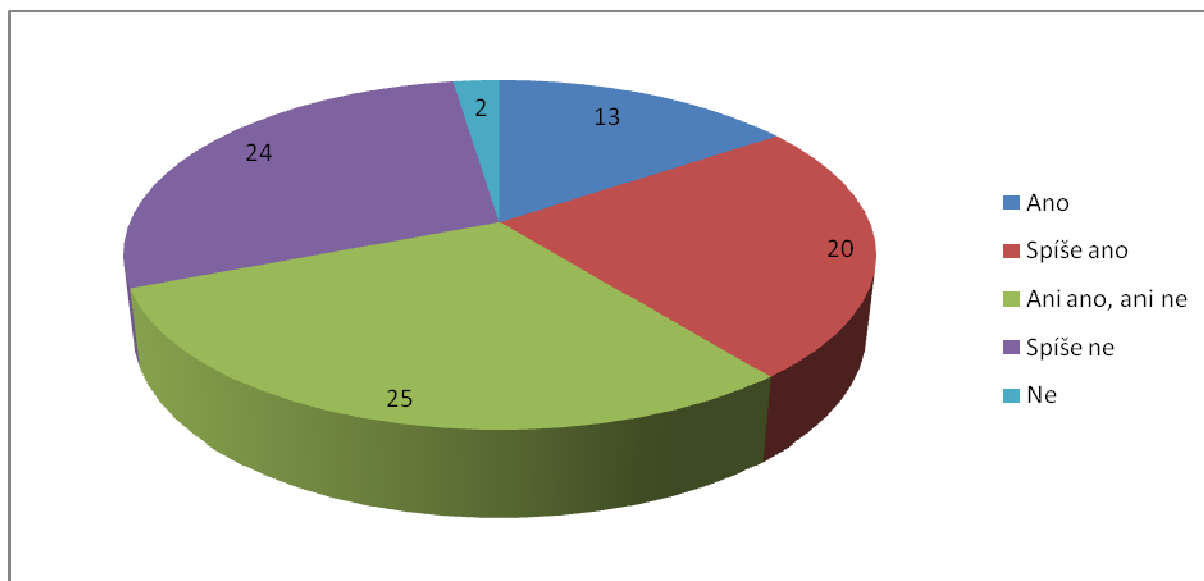


Zdroj: Vlastní výzkum

Ano znám odpovědělo 20 respondentů což je 23,8%, spíše ano odpovědělo 10 respondentů tedy 11,9%, ani ano, ani ne odpovědělo 26 respondentů tedy 31%, spíše ne odpovědělo 18 respondentů a to je tedy 21,4%, ne odpovědělo 10 respondentů a to 11,9%.

#### **Otázka č. 29: Jste spokojen (a) se systémem zaměstnaneckých výhod?**

Pokud by vládla v podniku spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod, tak by to znamenalo, že by nebyla potřeba zde něco měnit, a pokud by zde byl problém tak jistě v jiné oblasti, nežli v motivačním programu zaměstnanců. Samozřejmě, že většinou v každém motivačním programu jsou mezery, které se dají vyplnit a také fakt, že každý pracovník má o motivačním programu jinou představu.



Zdroj: Vlastní výzkum

Ano jsme spokojen (a) odpovědělo pouze 13 respondentů což převedeno na procenta je 15,5%, spíše spokojeno je 20 respondentů a to je tedy 23,8%, ani ano, ani ne zapsalo 25 respondentů tedy 29,7%, spíše nespokojeno s dosavadními výhodami bylo 24 respondentů a tedy 28,6%, ale vyloženě nespokojeni byli 2 respondenti, což představovalo 2,4%.

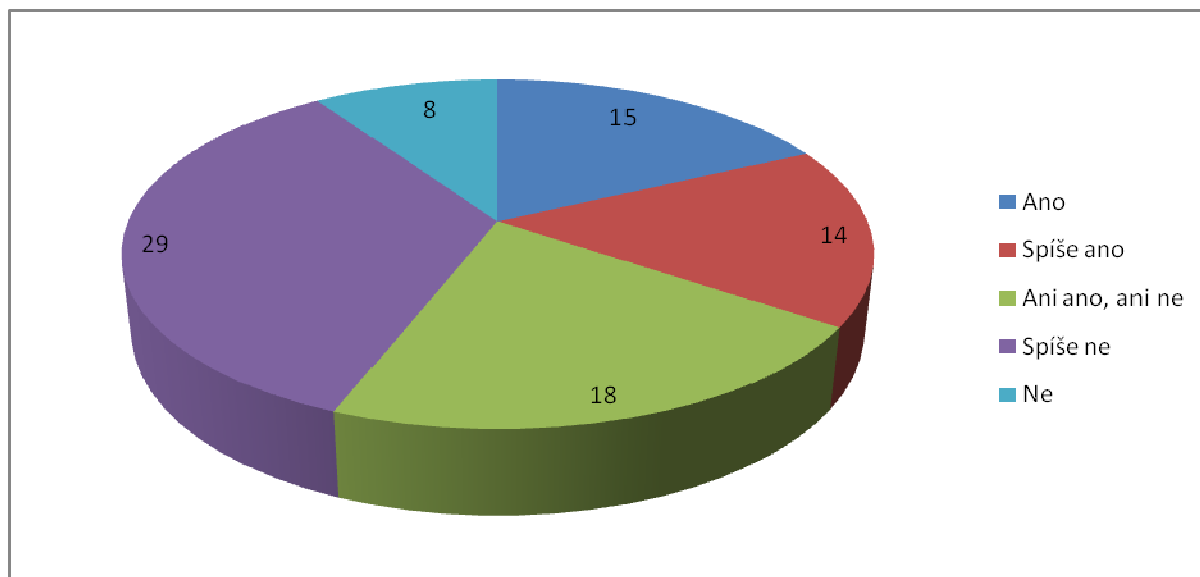
### Otázka č. 30: Jaké nové výhody byste uvítal (a)?

Zde se setkáváme s otevřenou otázkou, od které očekáváme, že nás posune vpřed, protože nápady pracovníků se dají přeformulovat právě do nového motivačního programu. Je vždy lepší, pokud si pracovníci sami navrhnou změny a vedení podniku s nimi souhlasí. Je to lepší varianta, nežli nějakou změnu navrhne přímo vedení podniku, které se však pracovníkům moc líbit nebude.

Pracovníci uvedli, že by byli rádi, kdyby podnik třeba pořádal jejich dovolené. Nebo na ně částečně přispíval, i když pracovníci dostávají 13. plat, označen jako plat na dovolenou. Dále by potom uvítali více společných akcí, jako je například bowling, fotbalový turnaj nebo kupříkladu tenis. Také by uvítali od vedení podniku permanentky do relaxačního centra. A to mají na mysli jak masáže, tak i bazén nebo fitcentrum.

**Otázka č. 31: Jste informován (a) o celém systému odměňování či jeho různých změnách včas?**

Je velice důležité, aby pracovníci věděli vždy a včas o veškerých změnách, které se odměn či výhod týkají a samozřejmě o celkovém motivačním programu. Toto by mělo být prioritou, aby pracovníci toto vše znali a právě na to mohli reagovat, abychom mohli motivační program zlepšit právě pro ně, jak se lidově říká, „ušít jim ho na míru“. Pokud pracovníci program znají a některé výhody jim připadají špatné nebo, že dokonce některé zásadní věci v něm chybí, tak na jejich doporučení se podnik bude snažit vytvořit program, tak aby pracovníci byli co nejvíce spokojeni.



Zdroj: Vlastní výzkum

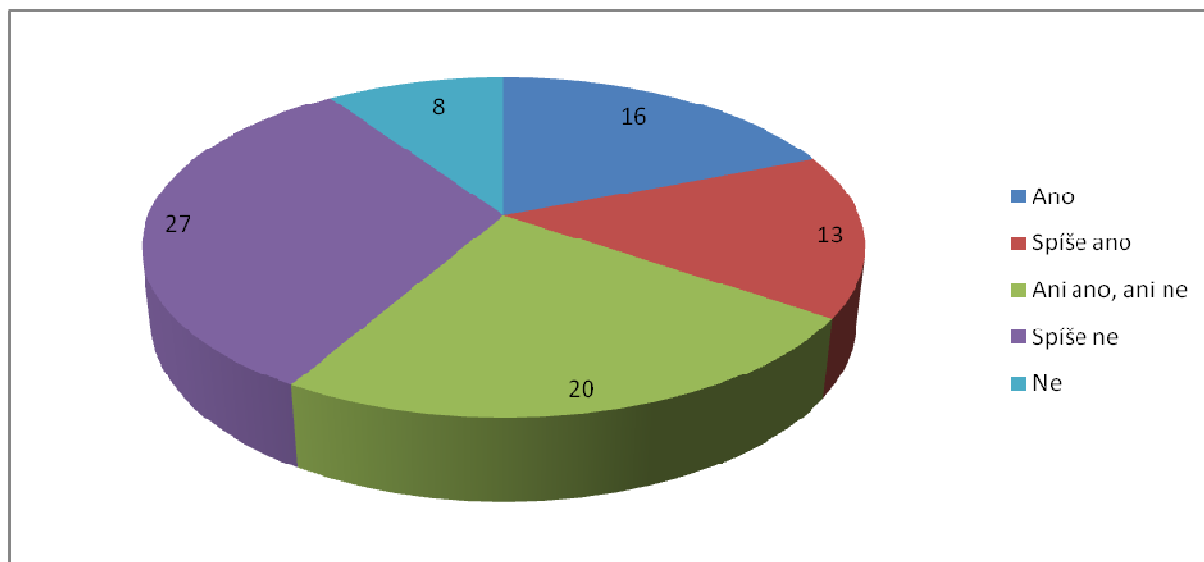
Ano odpovědělo 15 respondentů což je 17,9%, spíše ano odpovědělo 14 respondentů a tedy 16,7%, ani ano, ani ne odpovědělo 18 respondentů a tedy 21,4%, spíše ne odpovědělo 29 respondentů 34,5% a ne odpovědělo 8 respondentů a tedy 9,5%.

**Otázka č. 32: Jste informován (a) o celém systému odměňování a jeho změnách v dostatečné míře?**

Tady je to stejné jako u předchozí otázky, pokud nejsou informováni o motivačním programu neboli o odměňování v dostatečné míře, tedy jen okrajově, je to jako by o tom



nevěděli vůbec, protože si mohou odměňování vyhodnotit podle sebe a mnohdy právě špatně. Nejlepší je když podnik má vytvořen jasné pravidla, které jsou všem dostupné, například v nějakém interním dokumentu, který by si mohli pracovníci v klidu prostudovat.

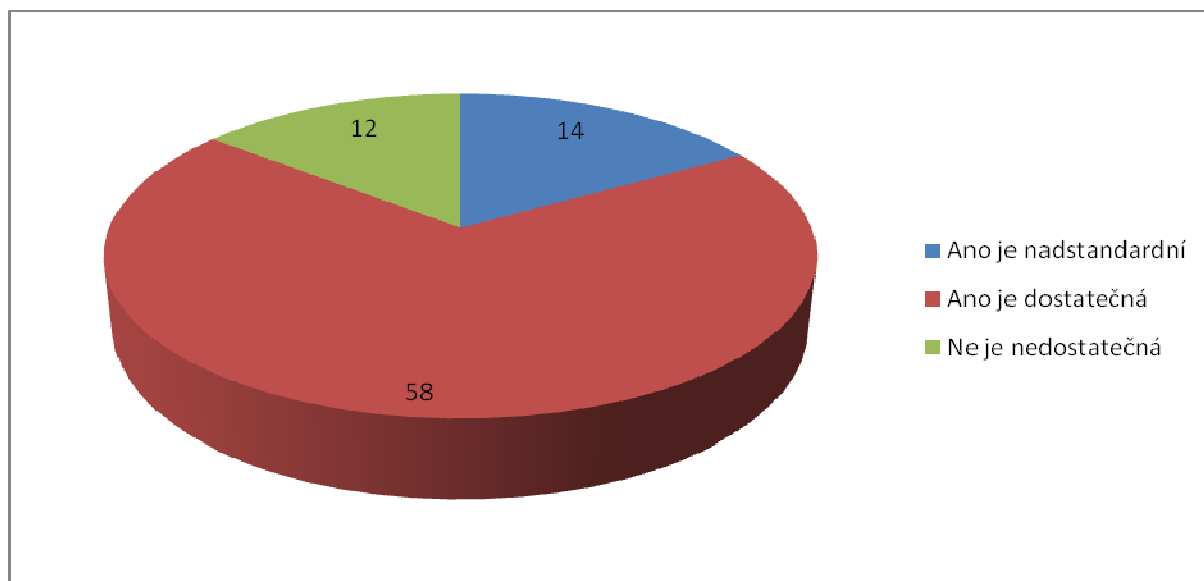


Zdroj: Vlastní výzkum

Ano odpovědělo 16 dotázaných a to je tedy 19,1%, spíše ano odpovědělo 13 dotázaných a tedy 15,5%, ani ano, ani ne odpovědělo 20 dotázaných a to je 23,8%, spíše ne odpovědělo 27 dotázaných a tedy 32,1%, a ne odpovědělo 8 dotázaných, což znamená 9,5%.

### Otázka č. 33: Považujete péči podniku o zaměstnance za dostatečnou?

Velmi důležité je to, jak se pracovníci cítí a to v tom jakou jim podnik dává péči a jistotu. Pokud se pracovník cítí dobře a považuje péči podniku o ně, tak to poté podniku vrací svým výkonem. A také tím, že je více motivován a dosahuje lepších výsledků.



Zdroj: Vlastní výzkum

Ano je nadstandardní odpovědělo 14 pracovníků, což je 16,7%, ano je dostatečná odpovědělo 58 pracovníků a tedy 69% a nakonec , že je péče nedostatečná odpovědělo 12 pracovníků a tedy 14,3%.

## **4. Shrnutí výsledků a návrh zlepšení motivačního programu.**

Nyní se budeme zabývat výsledky provedeného šetření a pokusíme se dát vedení podniku podklady pro zlepšení motivačního programu. Je potřeba dosáhnout spokojenosti zaměstnanců s motivačním programem jako celkem, ne jen nějakými jeho částmi. Lidské zdroje jsou pro podnik nejdůležitější a proto je potřeba jim dát kvalitní péči. Tato péče se podniku jistě vrátí a to nejen to, že pracovník zůstane podniku věrný, ale také to, že bude po celou dobu podávat kvalitní a vysoké pracovní výkony.

Vzdělávání a školení pracovníků je dnes velkou podstatou pro úspěch na trhu. Proto bychom měli vzdělání klást velkou prioritu. Zvláště, když má pracovník zájem a taky chuť se dodatečně vzdělávat. Dnešní rychle se vyvíjející se svět potřebuje vzdělané a učící se zaměstnance. Tímto se dostávám k prvnímu návrhu.

### **Systém vzdělávání**

Investice do lidských zdrojů by měla být velkou prioritou pro všechny společnosti po celém světě. Tento podnik dle průzkumu ani ne z poloviny dotázaných vzdělávání podporuje a to zejména poskytováním studijního volna. Samozřejmě, že je to pro pracovníky, kteří se chtějí vzdělávat velká pomoc a výhoda, ale mnoho pracovníků by rádo, aby se podnik staral i o nabídku škol a oborů, které by zaměstnancům pomohlo. Myslím tím nejen v jejich zlepšení pracovním pozice, ale také pro lepší pochopení práce, kterou dělají a pro dosahování jejich lepších výsledků.

Z výsledků je zřejmé, že se podnik o své pracovníky zajímá, ale jsou tam možné rezervy, které by měl podnik využít ve svůj prospěch a to tak, že svým pracovník pomůže s výběrem školy či školení a bude je v tom plně podporovat a to nejen poskytnutím studijního volna, možnou finanční podporou vybrané školy či školení, které by bylo ku prospěchu nejen školy, ale také podniku.

## **Podnikové klima**

Podnikové klima je velice důležité a to nejen pro pracovníky, ale také zejména pro podnik, protože pokud pracovník pracuje ve velké pohodě, tak jistě přinese jeho práce lepší výkony, nežli by toto podnikové klima bylo špatné.

Podnikové klima ovlivňuje více věcí, co se v podniku dějí. Jsou to například mezilidské vztahy, komunikace mezi pracovníky, informovanost pracovníků, charakter práce, kterou pracovník vykonává, pracovní podmínky, iniciativa pracovníků, mohou tady také patřit četnosti odchodů ze zaměstnání atd.

Právě v dotazníkovém šetření nám poukázaly výsledky, že pracovníci vidí pracovní klima jako spíše špatné a někteří jako špatné a to byla skoro polovina z nich. Je potřeba se zaměřit na zlepšení klima jako celku, protože pokud se klima nezlepší a bude stagnovat na stejném bodě jako doposud, tak se vedení podniku nesetká s nějakým podstatným zlepšením pracovní nálady v podniku. Dále se budu zabývat jednotlivými částmi podnikového klima a pokusím se najít možná zlepšení.

## **Mezilidské vztahy**

Až 40% pracovníků vidí mezilidské vztahy na pracovišti jako spíše špatné nebo jako špatné. Také mnoho z nich by volilo úplně jiné spolupracovníky, což naznačuje, že zde není něco v pořádku. Jenže právě pro dosahování vytýčených cílů podniku je důležité, aby na pracovišti panovala spokojenost a právě dobré mezilidské vztahy. Harmonie na pracovišti dovede pracovníky stmelit a motivovat je k ještě lepším výkonům.

Mezilidským vztahům na pracovišti je potřeba věnovat velkou pozornost a neustále se snažit tyto vztahy zlepšovat, a pokud se dostaneme do stádia, kde si lidé plně rozumí a pracují v harmonii, tak je potom potřeba toto dosáhnuté, řádně udržovat. Myslím však, že nejen vedení podniku by se mělo snažit tyto vztahy napravit, ale právě pracovníci by měli mít snahu největší. Pokud zavládne na pracovišti disciplína a lidé budou plně respektovat své nadřízené a naopak nadřízené vyslechnou své podřízené a nebudou je trestat za jejich otevřenost nebo přímoučarost můžeme lépe dosáhnout harmonie. Myslím, právě že nadřízené i podřízené pokud dojdou ke společné harmonii, tak mohou dosahovat skvělých výsledků.

Myslím, že by mohl podnik více využít možnosti uspořádat nějaké společenské akce, což si myslím, že je v jeho kompetenci a v silách. Na těchto akcích se zaměstnanci mají možnost lépe poznat a navzájem se pochopit. Toto poznání se může dále projevit i v práci a pracovníci budou mezi sebou udržovat lepší mezilidské vztahy. Můžeme například vnuknout nápad jako je dnes již hodně oblíbený bowlingový turnaj, nebo jiné sportovní akce (fotbal, košíková atd.). Nebo vedení může pro zaměstnance uspořádat nějaký výlet za poznáním nebo i například akci či právě zájezd pro děti.

### **Komunikace a informovanost**

Komunikace v podniku je velmi zásadní věcí a to ať se pohybujeme shora dolů nebo naopak. Vždy je nutné člověka vyslechnout a najít nějaké řešení. Je jedno, jestli to je generální ředitel nebo řádový zaměstnanec. Každý má právo na svůj názor a právě i řádový zaměstnanec může mít skvělé východisko pro řešení určitého problému. Je potřeba dát lidem šanci se vyjádřit a nesmí se předem hatit jejich názor, to by bylo velice špatné.

Také je potřeba, aby se zaměstnancům dostávalo adekvátních informací, a to nejen co se jejich pracovního výkonu týče, ale i o tom co se právě v podniku děje, nebo kam právě podnik směřuje. Pracovník by měl velmi dobře znát cíle podniku a také se jimi řídit a snažit se svým umem tohoto cíle dosáhnout. Pokud zná všechna pravidla dobře a je dobře motivován k práci, je mnohem snadnější těchto cílů dosáhnout.

Je také potřeba si uvědomit, že pokud pracovník bude znát a mít veškeré pravdivé informace, bude se cítit bezpečně, což souvisí s potřebou bezpečí. Pokud ví, že s ním podnik i nadále počítá, bude poté velice loajální a bude se snažit v práci podat co nejlepší výkon. Pokud bude jeho potřeba bezpečí naplněna, tak se pracovník bude soustředit více na práci a svůj výkon.

Značná část dotázaných v dotazníkovém šetření se vyjádřila, že v tomto podniku nedostávají potřebné informace včas. A to nejen co se odměňování týče, ale i pracovních povinností. I když jsou pořádány pravidelné schůzky, tak se jim často potřebných informací nedostává.

Také popisují pracovníci, že informace nedostanou v dostatečné míře, což má za následek u mnohých pracovníků, že si některé body či informace vyloží po svém a vzniká tak chaos. Je potřeba dávat pracovníkům plnohodnotné informace, aby věděli jak pracovat a za co jsou odměňováni.

Tady by bylo potřeba, aby vedoucí pracovníci byli ke svým podřízeným více otevření a více s nimi diskutovali o všech problémech a klidně je do těchto problémů vtáhnout a vyslechnout si jejich názor a mnohdy zjistíme, že můžeme s tímto postupem dosáhnout úspěchu. Protože si zaměstnanci vezmou problém za svůj, poněvadž o něm diskutovali se svým nadřízeným a budou se pak více snažit podat lepší výkon.

Je potřeba ukázat pracovníkům, že i oni mají právo do některých věcí zasáhnout. A taky je dobré s lidmi více komunikovat bez předsudků či ponížení. A také předávat pracovníkům informace nejen přesné, ale hlavně pravdivé a včas. Pokud budeme do pracovníků investovat čas na to, abychom je vyslechli, tak se nám tento čas mnohonásobně vrátí a to ve zlepšeném pracovním klimatu a tedy i lepších pracovních výkonech.

## **Charakter práce**

Druh práce, kterou zaměstnanci vykonávají je také podstatné. Nejde jen o to, co vykonávají, ale také o to v jakém prostředí, v jakém časovém úseku nebo zdali jim práce nezasahuje například do soukromí. Pro pracovníka je velmi důležité aby charakter práce odpovídal jeho představám, tedy někdy alespoň přibližně. Protože pokud pracovník vykonává práci, kterou umí a má ji rád je to pro pracovní klima a jeho výkony skvělé. Ale tato mince má dvě strany a to znamená, že někteří pracovníci zde jsou jen proto, aby měli dostatek financí na své živobytí.

V tomto podniku to pracovníci mají o to těžší, že tento provoz je nepřetržitý a to je pro mnohé velká nevýhoda. Na úseku zámečnické údržby to však neplatí pro všechny pracovníky, protože většina pracovníků pracuje od pondělí do pátku a ranní směny. Mnozí však musejí být ve zbytku dne či o sobotách a nedělích takzvaně na telefonu, protože v případě poruch musejí přijet do podniku a poruchu se snažit odstranit. I když zde pracují inspekční zámečníci, mnohdy si s poruchou nevědí rady, a proto musí přijít pracovník znalý těchto problémů.

V dotazníku právě pracovníci poukazovali na problém, že jim práce zasahuje do soukromí, což se jim samozřejmě až tak moc nelíbí, protože nevědí, kdy budou povoláni do práce. Je to problém, který se nedá lehce zvládnout, ale možné posílení inspekčních zámečníků, kteří pracují na směny, by mohlo být východiskem a také jejich řádné proškolení či učení se nových věcí, které ke své práci potřebují. V tomto by bylo možno vidět ulehčení práce pro zámečnickou údržbu, která pracuje jen denní směny a snad by právě toto mohlo zlepšit spokojenost s touto prací.

### **Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je velice podstatné pro spokojenost pracovníků a pro jejich podávání pracovních výkonů. V tomto podniku se snaží o to, aby pracovníci se svým pracovním prostředím byli spokojeni. I když práce na koksovnách, kde se pracuje s uhlím a koksem nemusí být čistá, i tak se podnik snaží vytvořit co možná nejlepší podmínky. Špatné pracovní podmínky mohou podpořit fluktuaci pracovníků, což by pro podnik nebylo příjemné.

Ve výsledcích v dotazníkovém šetření hodnotili pracovníci pracovní prostředí spíše pozitivně, což je pro podnik povzbuzující. Někteří nespokojení uváděli, že jim nevyhovuje čistota, ale blíže to neuvedli, tak tady je možné dbát zvýšeného dozoru nad pořádkem, který pracovníci provádějí a dělat větší a častější kontroly. Jinak ještě bylo uvedeno, že někteří mají nedostatečné vybavení pro práci a tady navrhuji nadřízeným si s nimi o tom promluvit a vybavení, které jim pro práci chybí nebo je nedostatečné, jim dodat.

### **Práce e její organizace**

Práce sama o sobě může být motivační. Mnoho lidí svou práci má rádo a tak jsou motivováni tuto práci vykonávat a jsou jí uspokojováni. Na druhé straně jsou lidé, kteří práci berou jako nutnost a tak do práce chodí s nechutí.

V dotazníkovém šetření se nám dostalo odpovědí, ze kterých jsme schopni udělat jednotlivé závěry. Vyloženě nespokojeni byli jen 3 pracovníci, což je na tomto trochu pozitivní. To negativní pracovníci viděli v nedostatečné informovanosti, co se pracovních úkolů týče a to ze strany svých nadřízených. Poukazovali na to, že i když jsou pracovní

schůzky denně, tak i přesto se jim přesných informací nedostává. Čímž vzniká mnohdy chaos na pracovišti. Dále pak nejsou spokojeni s mezilidskými vztahy a také faktem, že jim práce zasahuje do soukromí, což jsem již popsal výše.

Doporučením by tady bylo, že nadřízení pracovníci by měli lépe vést pracovní schůzky a po jejich absolvování se ještě pracovníku zeptat, jestli je jim to, co jim bylo řečeno srozumitelné. Protože přesné informace mají cenu zlata, ale nesmíme zapomenout na to, jak tyto informace byly pochopeny.

### **Systém odměňování**

Je důležité si uvědomit, že role odměňování je velmi důležitá, avšak nevím, jestli není často, právě toto přeceňováno a to tak, že i když dojde u pracovníka ke zvýšení platu nebo jeho odměny tak samozřejmě, že po nějakou dobu bude pracovat s vyšším nasazením. S přibývajícím časem však toto jeho nasazení otupí a on se vrátí zpět ke svému obvyklému standardu. Pracovník si totiž na zvýšení platu či odměny za práci zvykne a bude brát tuto skutečnost za samozřejmou.

Zvýšení platu určitě funguje jako motivace, avšak jen zcela krátkodobě. Pracovník bude nějakou dobu samozřejmě velice spokojen, ale po nějaké době bude i s klesajícím výkonem opět chtít odměnu vyšší.

Respondenti nevidí systém odměňování jako spravedlivý. A to také tím, že nejsou jasně stanovená pravidla, jak se odměňuje. V tomto vidí respondenti největší problém, protože sami nevědí, podle čeho je bude nadřízený posuzovat. A také nevědí, zdali se berou jednotlivci, či naopak jejich nadřízený posuzuje celý tým.

Pracovníci nejsou zcela spokojeni s výší své mzdy. Myslím, že mzdy v tomto podniku odpovídají republikovému průměru. Jsou zde samozřejmě rozdíly mezi pracovníky, ale to je způsobeno jejich kvalifikací. Snad také fakt, že jim práce mnohdy zasahuje do soukromí, může mít vliv na to, že pracovníci nejsou zcela spokojeni s výší své mzdy.



Pracovníci se domnívají, že není dostatečně ohodnocen jejich pracovní výkon a nasazení, kvalita odvedeného výkonu a také přebíraná odpovědnost. Tyto faktory mají velký vliv na pocit spravedlivého ohodnocení práce a také na pracovní spokojenost. Toto je však hodně důležité pro celkové podnikové klima.

Důležité je to, aby byla vypracována jasná pravidla pro odměňování. A to hlavně u prémie, kterou přiděluje nadřízený tedy osobní ohodnocení. Musí být jasně stanoveno, zdali je hodnocen pracovník samostatně, nebo je hodnocen tým za určité období a určitou odvedenou práci. Zde by mělo dojít k posílení vazby odměny na výkon. Mnohdy berou prémie pracovníci za samozřejmost, což by při vazbě na výkon, přestalo být pravdou.

Velmi motivačně působí tzv. věrnostní prémie, která je vyplácena zaměstnancům, kteří jsou v podniku zaměstnaní delší dobu. Je to také proto, aby si podnik udržel hlavně ty zkušené pracovníky a zabránil jejich odchodu. Tyto prémie jsou časově odstupňované podle délky odpracovaných let. Samozřejmě, že nemusí jít vždy jen o peněžní prémie. Tato prémie může být různorodá a to například poukaz na dovolenou či nějaký věcný dar.

V podniku je vypracována kolektivní smlouva, avšak z průzkumu je zřejmé, že mnoha pracovníkům se dostatek informací nedostává a tak by se měli vedoucí pracovníci zasadit o to, aby jejich pracovníci, měli možnost se o všech možnostech odměňování dozvědět a to vždy včas a plnohodnotně. Aby všem výhodám porozuměli a dali jim také možnost se k tomuto tématu vyjádřit.

Pokud by podnik chtěl zlepšit vazbu pracovníka na podnik tak by mohl zavést podíl na výsledku hospodaření. Mezi pracovníky by bylo rozděleno určité pevné procento ze zisku, podle výše základního platu nebo na základě postavení pracovního místa v organizační struktuře.

Poskytování zaměstnaneckých výhod ovlivňuje pracovní spokojenost, pomáhá podpořit sounáležitost s firmou a omezuje fluktuaci na minimum. Z těchto důvodů by vedení podniku mělo s ohledem na možnosti podniku tento systém zaměstnaneckých výhod rozvíjet. A hlavně by se nemělo opomenout na názory pracovníků, protože tyto hlasy nám ukážou tu správnou cestu, kudy se vydat.

Možností jak zvýšit motivaci pracovníků, je celá řada. Doufám, že návrhy, které jsem zde uvedl, povedou k zamyšlení vedení podniku. A doufám, že některá z mých návrhů zakomponují divých zaměstnaneckých výhod, které by měly vést ke zlepšení pracovní motivace a pracovní spokojenosti. Toto vše je spojeno také s tím, že pokud, bude dobrá pracovní spokojenost, bude i dobré celkové klima podniku, což povede podnik k jeho zadaným cílům.

## 5. Závěr

Výkony a výsledky podniku záleží na celém množství různých činitelů. Ať už to jsou technické, ekonomické, personální, organizační, společenské či jiné. Jen perfektní souhra těchto činitelů, může přinést výsledky, které si podnik zvolil jako své cíle. V dnešní době převažuje důležitost personálního řízení, protože lidé jsou dnes velice ceněným kapitálem. A právě dnes to platí pro všechny podniky, které chtějí být na celosvětových trzích úspěšné.

Jednou z nejdůležitějších manažerských činností, je motivace lidí, protože motivace je právě příčinou chování a pracovního jednání člověka. Proto je potřeba klást na motivaci velký důraz a snažit se své zaměstnance co nejlépe motivovat. Při správně nastavené motivaci je pracovník připraven podat co nejlepší výkon a právě toto je pro podnik důležité, protože jen takto může dojít ke svým předsevzatým cílům.

Pro ovlivnění pracovní motivace používají podniky různé stimuly a to ať už to jsou hmotné odměny, komunikace, různé zaměstnanecké výhody, mezilidské vztahy nebo například styl vedení. Každý podnik si totiž potřebuje vytvořit konkurenční výhodu a tím, že si získá a udrží pracovníky, může být právě jeho velkou předností. Na druhé straně jsou však pracovníci a ti potřebují zabezpečit uspokojování potřeb a to nejen svých, ale také své rodiny. Potřebují sociální jistotu, perspektivu, stabilitu, spravedlnost, dobré vztahy na pracovišti a práci, která by je uspokojovala.

V podniku jsem provedl dotazníkové šetření, kde jsem zjišťoval, názory pracovníků zámečnické údržby na koksovňě Svoboda. Tyto názory se týkaly činitelů pracovní motivace. Samozřejmě, že jsem se setkal i s nevolí, a právě snad proto se mi vrátilo jen 70% dotazníků. Přes konzultace s personalisty jsem získal informace o odměňování, výkonu pracovníků a kvalitě jejich práce a hlavně fluktuaci, které také vypovídají o úrovni motivace pracovníků. Přes tyto informace jsem se snažil poskytnout vedení podniku nestranný náhled na tuto problematiku motivace pracovníků a nabídnout jim doporučení, na jaké oblasti by se mohli zaměřit a jakým způsobem by mohli dosáhnout celkového zlepšení.

Přes všechna tyto informace jsem došel k závěru, že problém s motivací tkví v tom, že je v podniku špatná komunikace. Dále jsou, dle mého názoru, mezery v systému odměňování a také v tom, že práce zasahuje pracovníkům do soukromého života.

Velký přínos, dle mého názoru považuji fakt, že se vedení podniku mohlo seznámit s názory svých pracovníků. Znat názor svých pracovníků je velice důležité, protože je možno s nimi dále potom pracovat.

Uvědomil jsem si, že motivace pracovníků není snadná, ale velmi náročná činnost. Samozřejmě, že si také uvědomuji, že jsem se některým motivační činitelů věnoval více a některým jen okrajově. Jelikož je tato problematika velice rozsáhlá nebylo by jednoduché sem zařadit všechny motivační činitele. Je tedy samozřejmě možné, že se mi nepodařilo všechny problémy z této problematiky řešit. Přesto se ale domnívám, že se mi podařilo navrhnout důležité změny a tím splnit cíl diplomové práce. Velmi doufám, že vedení podniku, některá má doporučení zavede do svého systému.

## Seznam použité literatury

- 1, DEIBLOVÁ, J. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2007. 128 s. ISBN 80-902105-8-9.
- 2, DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- 3, HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance*. 1. Vyd. Praha: Era – vydavatelství, 2002. 370s. ISBN 80-865-1720-9.
- 4, KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 5, KRÜGER, W. *Vedení týmů*. Přel. Ing. Petr Kunst, Csc. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- 6, NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 272 s. ISBN 80-200-0592-7.
- 7, NIERMEYER, R. – SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
- 8, PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 9, PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

10, STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

11, TOMŠÍK, P.: *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: MZLU, 2005. 105 s. ISBN 80-715-7845-2.

12, ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Přel. Prof. Ing. Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

13, [http:// www.vedeme.cz/vybrané teorie motivace k vedení lidí](http://www.vedeme.cz/vybrané-teorie-motivace-k-vedení-lidí)

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

Bc. Jaromír Novotný

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Zelená 89, Ostrava 9, 70900,

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník



## Příloha č. 1 - Dotazník

Dobrý den, jsem studentem 5. Ročníku VŠB – Ekonomické fakulty v Ostravě, kde zpracovávám diplomovou práci na téma motivační program v podniku. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží jako podklad diplomové práce.

Dotazník je anonymní a slouží pro účely zpracování diplomové práce. Nemusíte se bát zneužití těchto údajů.

Děkuji Vám moc za čas, který mi vyplněním tohoto dotazníku věnujete.

Jaromír Novotný

1, Jste ☐ Muž

☐ Žena

2, Jaké máte vzdělání

☐ Základní

☐ Vyučen

☐ Středoškolské

☐ Vysokoškolské

3, Jak dlouho již pracujete pro tuto společnost

☐ Méně než rok

☐ 1 – 2 roky

☐ 2 – 3 roky

☐ 3 – 4 roky

☐ 4 – 5 let

☐ 5 a více

4, Jak dlouho myslíte, že vás práce v tomto podniku bude uspokojovat?

☐ Asi 1 rok nebo méně

☐ Asi 1 – 3 roky

☐ Dlouhodobě, více než 3 roky

5, kolik je vám let? .....let

6, Jaký je charakter Vaší práce?

- ☐ Řídící pracovník
- ☐ Bez řídící pravomoc

II. část

7, Jak hodnotíte klima, které je ve Vašem podniku?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Spíše dobré
- ☐ Ani dobré, ani špatné
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Velmi špatné

8, Jak hodnotíte vztahy mezi spolupracovníky v podniku?

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Spíše dobré
- ☐ Ani dobré, ani špatné
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Velmi špatné

9, Jaké spolupracovníky, by jste zvolil(a) do pracovního týmu?

- ☐ Úplně stejné spolupracovníky
- ☐ Spíše stejné spolupracovníky
- ☐ Některé stejné, některé jiné
- ☐ Spíše jiné spolupracovníky
- ☐ Úplně jiné spolupracovníky

10, Jste spokojen (a) se svou prací?

- ☐ Velmi spokojen (a)

- ☐ Spíše spokojen (a)
- ☐ Ani spokojen (a), ani nespokojen (a)
- ☐ Spíše nespokojen (a)
- ☐ Velmi nespokojen (a)

11, Pokud jste odpověděl (a) na předchozí otázku nesouhlasně, uveďte, s čím nejste spokojen (a).

.....

.....

.....

12, Vykonáváte v tomto podniku činnost, kterou umíte nejlépe, nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly?

- ☐ Dělán to, co umím nejlépe
- ☐ Dělán jiné věci

13, Jak hodnotíte celkové uznání, kterého se Vám, za Vaší práci dostává

- ☐ Velmi dobré
- ☐ Spíše dobré
- ☐ Ano dobré, ani špatné
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Velmi špatné

14, Máte možnost při práci v tomto podniku rozvíjet svoje profesní schopnosti?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ určitě ne
- ☐ nevím

15, Podporuje podnik Váš rozvoj nebo se o svůj rozvoj staráte sám, sama?

- ☐ Jen já sám (a)
- ☐ Podnik rozvoj podporuje

16, Jak často máte pracovní schůzky?

- ☐ Denně
- ☐ 2 a více krát týdně
- ☐ 1 krát týden
- ☐ Uveďte.....

17, Dostáváte informace potřebné pro Vaši včas a úplné?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

18, Jsou pro Vás pracovní schůzky přínosné?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

19, Jestli Vám něco na pracovních schůzkách nevyhovuje, tak uveďte.

.....

.....

.....

.....

20, Jsou vaší nadřízení pracovníci připraveni vás vyslechnout, když to potřebujete?

- ☐ Ano

- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

21, Vyhovují Vám pracovní podmínky (vybavenost, osvětlení, hluk, čistota)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne, uveďte proč? .....
- ☐ Ne, uveďte proč? .....

22, Zasahují Vaše pracovní povinnosti i do Vašeho soukromí?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

### III. část

23, Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

24, Je pro Vás systém odměňování srozumitelný?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano

- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

25, Domníváte se, že je systém odměňování motivující?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

26, Pokud jste na předchozí otázce odpověděli záporně, uveďte proč?

.....

.....

.....

27, Roste s vyšším výkonem i Vaše odměna?

- ☐ Ano, podávám- li vyšší výkony, roste má odměna
- ☐ Spíše ano
- ☐ Někdy ano, někdy ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, má odměna neroste s vyšším výkonem

28, Znáte dobře systém zaměstnaneckých výhod ve Vaší firmě?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

29, Jste se systémem zaměstnaneckých výhod spokojen (a)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

30, Jaké zaměstnanecké výhody, by jste uvítal (a)? Uveďte.

.....

.....

.....

31, Jste informován (a) o systému odměňování a jeho případných změnách včas?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ ne

32, jste informován (a) o systému odměňování a jeho případných změnách v dostatečné míře?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Ani ano, ani ne
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

33, Považujete péči podniku o zaměstnance za dostatečnou?

- ☐ Ano je nadstandardní
- ☐ Ano je dostatečná
- ☐ Ne je nedostatečná